



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKA – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Employee Education and Development in a Chosen Organization

Student: Barbara Hajasová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student: **Barbara Hajasová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Employee Education and Development in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.  
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh vypracovala samostatně.  
Příloha č. 2 mi byla poskytnuta personální manažerkou společnosti.“

V Ostravě dne 4. května 2012

Barbara Hajasová

# Obsah

<b>1.</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>	<b>5</b>
2.1.	METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....	5
2.2.1.	Řízení lidských zdrojů .....	7
2.2.2.	Strategické řízení lidských zdrojů .....	7
2.2.	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ .....	8
2.2.1.	Základní pojmy .....	8
2.2.2.	Strategie rozvoje organizace a jedince .....	10
2.2.3.	Koncepce učící se organizace a učení se v organizaci .....	10
2.2.4.	Formování pracovních schopností člověka a zaměstnance organizace .....	11
2.3.	SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI .....	13
2.3.1.	Analýza a identifikace potřeby vzdělávání .....	14
2.3.2.	Plánování vzdělávání zaměstnanců .....	15
2.3.3.	Realizace vzdělávacího programu .....	22
2.3.4.	Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu .....	24
<b>3.</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....</b>	<b>28</b>
3.1.	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	28
3.1.	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	28
3.2.	ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	30
<b>4.</b>	<b>ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>	<b>32</b>
4.1.	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ .....	32
4.1.1.	Analýza a identifikace potřeb vzdělávání .....	32
4.1.2.	Plánování vzdělávání .....	33
4.1.3.	Realizace vzdělávacího programu .....	34
4.1.4.	Vyhodnocování výsledků vzdělávání .....	35
4.2.	OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚŠTNANOST .....	35
4.3.	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	39
<b>5.</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>56</b>
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>

# 1. Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v dnešní době velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Ve stále měnícím se tržním prostředí je základním předpokladem úspěšnosti každé firmy flexibilita a připravenost na změny. Organizace, které chtějí v dnešním konkurenčním prostředí růst, předstihnout konkurenci a zvyšovat svou přidanou hodnotu, si musí uvědomit, že nestačí své zaměstnance pouze zaměstnávat, ale musí neustále pečovat o jejich rozvoj a vzdělání, aby mohli dosahovat svých cílů.

Tím nejcennějším co firma má není hmotný majetek, ale lidé, jejich zaměstnanci, kteří tvoří jejich největší konkurenční výhodu. Firmy, které chtějí dosahovat úspěchů, musí mít pečlivě propracovaný systém vzdělávání. Zabudování vzdělávání do podnikové strategie nejenže pomáhá posilovat jejich konkurenceschopnost, ale také zvyšuje motivaci zaměstnanců v organizaci. Podnikové prostředí umožňující osobní rozvoj a kariérní růst přitahuje zaměstnance s vyšší kvalifikací a snižuje se riziko, že talentovaní zaměstnanci z tohoto podniku odejdou.

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v dnešní době neustále mění. Člověk musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat, protože již dávno si nevystačí s tím, co se naučil po dobu přípravy na zaměstnání. Je to dáno především neustále se měnícím prostředím a vývojem informačních a výrobních technologií. Dobře vzdělaný, kvalifikovaný a schopný člověk představuje pro firmu velkou výhodu. Většina vzdělaných lidí si potřebu svého osobního rozvoje a růstu uvědomují. Pro získání dobrého zaměstnání je třeba, aby měli na trhu práce určitou konkurenční výhodu a tu jim zvýšená kvalifikace, a také otevřenost k dalšímu vzdělávání a rozvoji může poskytnout.

Tato práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou vysvětlena teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců podložena studiem odborné literatury. V úvodu praktické části je charakterizována společnost Park Inn by Radisson, která je předmětem výzkumu. Výzkum je založen na písemném dotazování, konkrétně dotazníku. Následuje vyhodnocení tohoto výzkumu a návrh možných opatření a zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

**Cílem** mé bakalářské práce je analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Park Inn by Radisson Ostrava, a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení pro jeho zlepšení.

## **2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

### **2.1. Metodika bakalářské práce**

Prvním krokem této práce bude zpracování teoretické báze. Její zpracování bude podloženo studiem odborné literatury a bude se zabývat řízením lidských zdrojů, definováním základních pojmů učení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a systematickým vzděláváním zaměstnanců v organizaci.

V teoretické části této práce bude využito několika metod, a to: *Analýzy*, která představuje metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší celky. *Syntézy*, která je opakem analýzy, a je to tedy proces spojování více částí do jednoho celku. *Srovnání*, které zjišťuje shodné či rozdílné stránky u dvou či více různých předmětů, jevů či úkazů. A *dedukce*, která představuje typ úsudku, kdy se z přijatých výroků dospívá k novému závěru, tvrzení.

Po zpracování teoretické části bude následovat část praktická, která se bude zabývat analýzou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétní organizaci. K tomuto účelu poslouží organizace Park Inn by Radisson Ostrava. Informace pro zpracování této části práce budou získány na základě rozhovorů s personalistkou této společnosti a studiem poskytnutých interních materiálů. Dalším krokem této práce bude sestavení dotazníku, který poslouží k získání dalších informací o situaci v podniku, a také o pohledu zaměstnanců na tuto problematiku. Před rozdělením dotazníku bude provedena pilotáž na malém vzorku zaměstnanců. Po upravení případných nedostatků, bude dotazník rozdělen k vyplnění mezi zaměstnance. Na základě vyhodnocení dotazníků a následné analýzy zjištěných dat bude možné vypracovat návrhy a doporučení.

### **2.2. Lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál**

Aby mohly podniky dosahovat vynikajících výsledků ve finanční oblasti, musejí mít nejenom dobré technologie, skvělé interní procesy a pečovat o zákazníka, ale potřebují rovněž získat kvalifikované zaměstnance, musejí cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovali strategických cílů svých podniků. Již dávno neplatí, že nejdůležitějším aktivem, které organizace vlastní je hmotný majetek. Lidé a jejich znalosti a dovednosti vytvářejí podniku největší konkurenční výhodu (Vodák, Kucharčíková, 2007).

**Lidský kapitál** je výrobním faktorem podniku. Vojtovič (2011) definuje lidský kapitál jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimž lidé disponují. Je schopností člověka vytvářet nové poznatky, představuje nejen osvojené vědomosti, dovednosti a návyky člověka, ale také schopnost je využívat v profesní praxi. Tyto schopnosti má člověk částečně geneticky dané, částečně zformované výchovou, vzděláním a zkušenostmi. Právě lidé tvoří prvek podniku, který je schopen učit, inovovat a realizovat změny.

**Lidské zdroje** představují lidé v pracovním procesu, kteří jsou nositeli lidského kapitálu. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) spočívá rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem v tom, že lidský kapitál vlastní i jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací.

Podle Koubka (2007) může organizace fungovat pouze tehdy, jestliže se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje a
- lidské zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů je hlavním úkolem řízení podniku. Materiální a finanční zdroje jsou zdroje neživé a potřebují někoho, kdo je oživí a uvede do pohybu. Jsou to lidské zdroje, které uvádí ostatní zdroje do pohybu. Lidské zdroje naopak potřebují znalosti a dovednosti, které jim poskytují zdroje informační.

„Lidské zdroje představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních ekonomikách i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku.“(Vodák, Kucharčíková, 2007, s.29).

### **Lidský potenciál**

Lidský potenciál je podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) souborem dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti.



### **2.2.1. Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce. Začala se formovat až v průběhu 50. a 60. let minulého století. Zaměřuje se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Armstrong (2007, s. 24) definuje řízení lidských zdrojů jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Podle Koubka (2007) se řízení lidských zdrojů stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.

V řízení lidských zdrojů je podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) kladen důraz na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu, a to takového, v němž jsou strategie řízení zdrojů integrovány se strategiemi podniku,
- chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejich zájmů,
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřeba silné podnikové kultury, vyjádřené v její deklaraci poslání a hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

### **2.2.2. Strategické řízení lidských zdrojů**

„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“ (Armstrong, 2007, s. 107).

Strategické řízení lidských zdrojů se dotýká celkového zaměření podniku v oblasti zabezpečování cílů podnikatelské strategie prostřednictvím lidí. Podnikový strategický plán

realizují lidé, proto by měl management brát tento klíčový faktor podniku v úvahu při vypracovávání strategií. Strategické řízení lidských zdrojů je zaměřeno na vytváření a udržování konkurenční výhody podniku, proto musí zahrnovat rozhodnutí a aktivity týkající se zaměstnanců na všech úrovních podniku, protože právě lidé tuto konkurenční výhodu podniku vytváří (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Při strategickém řízení lidských zdrojů je podle Koubka (2007) nutné zabývat se vnitřními a především vnějšími podmínkami, které určují rozmezí, ve kterém se můžou pohybovat strategické úvahy. Mezi takové *vnější podmínky* patří populační vývoj, vývoj trhu práce, změny technik a technologie, změny hodnotových orientací lidí, a to především změny profesně kvalifikační, prostorová mobilita obyvatelstva a pracovních sil, pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti. Je nutné brát v úvahu i vnější podmínky jako například průběh průmyslového cyklu, změny v poptávce po výrobcích či službách, změny v míře otevřenosti národní ekonomiky apod. U *vnitřních podmínek* se může podnik setkat se třemi oblastmi podmínek, a to s organizací, prací a zaměstnanci. Oblast organizace zahrnuje její velikost, organizační strukturu, personální politiku, kulturu aj. Oblast práce popisuje její charakter, obsah, rozmanitost, úroveň a formu organizace práce, individuální nebo týmový charakter aj. A nakonec oblast zaměstnanců, která se týká jejich znalostí a dovedností, rozvojového potenciálu, počtu, demografické, sociální a prostorové struktury, rodinného zázemí aj.

## **2.2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Základním zákonem úspěšného podnikání jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Celoživotní vzdělávání je považováno za hlavní zdroj zvyšování produktivity. Je klíčem k nejnovějším informacím a znalostem, k pochopení a využití stále se zrychlujících změn a způsobem, jak se naučit učit se (Stýblo, 2003).

### **2.2.1. Základní pojmy**

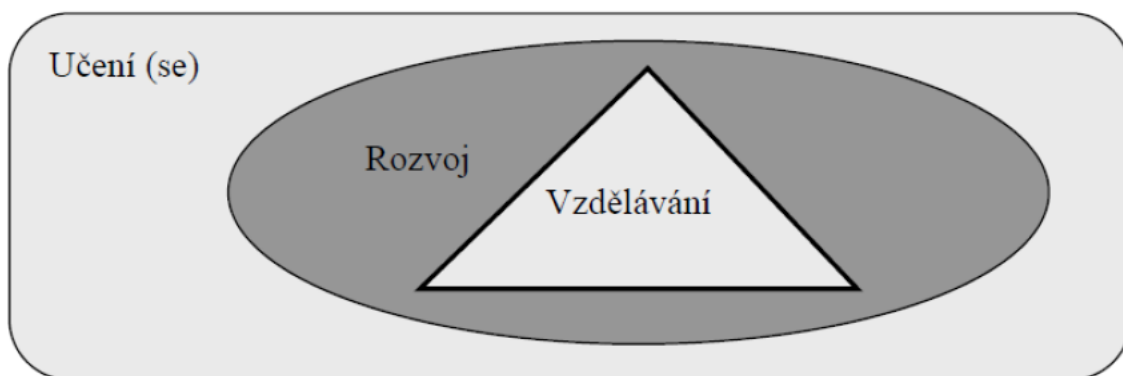
Vzhledem k tomu, že tématem práce je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, je vhodné si úvodem stručně charakterizovat základní pojmy, které se tohoto tématu týkají, a se kterými se

bude v textu dále pracovat. Jsou to pojmy: učení, rozvoj, vzdělávání, znalosti, vědomosti a dovednosti.

*Učení* je podle Hroníka (2007) proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Tento pojem zahrnuje více než rozvoj a vzdělání, protože se učíme nejen organizovaně, ale i spontánně, aniž o tom víme.

*Rozvoj* znamená podle Hroníka (2007) dosažení žádoucí změny pomocí učení. Obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů. Podle Salzbrunna a Pobořila (2005) k rozvoji dochází, když jedinec získává nejen speciální soubor znalostí či dovedností, ale dosáhne-li schopnosti aplikovat své dovednosti v širším okruhu životních situací.

*Vzdělávání* podle Hroníka (2007) představuje jeden ze způsobů učení se, a to způsob institucionalizovaný a organizovaný. Vzdělávací aktivity jsou ohraničeny, to znamená, že mají svůj začátek a konec. Podle Buckleyho a Capleho (2004) je vzdělávání proces a skupina aktivit, které jsou zaměřeny na pomoc jedinci vstřebat a vyvinout znalosti, dovednosti, hodnoty a porozumění, které umožňují definovat, analyzovat a řešit širokou škálu problémů.



Obr. 2.1. Vztah učení, rozvoje a vzdělávání dle Hroníka (2007)

*Znalosti* jsou podle Mužíka (2010) souhrnem konkrétních teoretických vědomostí a praktických zkušeností v určitém oboru. Poskytují člověku určitý rámec pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací, které se objevují v jeho pracovních činnostech.

*Vědomosti* je podle Mužíka (2010) možno definovat jako osvojené a v paměti člověka uložené informace, které jsou nezbytné pro kvalifikovaný výkon určité pracovní činnosti.

*Dovednosti* jsou podle Mužíka (2010) určité dispozice prakticky aplikovat určité informace a vědomosti. Jsou nástrojem provádění různých pracovních úkolů, zejména v měnících se podmínkách pracovní činnosti.

### 2.2.2. Strategie rozvoje organizace a jedince

Nezbytnost vzdělávání je dána především rychlými změnami na trzích způsobenými globalizačními tlaky a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání, rozvojem nových technologií a nových pracovních činností (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v moderní společnosti neustále mění. Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. V dnešní době si už člověk nevystačí s tím, co se naučil během přípravy na budoucí povolání (Koubek, 2007).

Rozvoj organizace a jejich zaměstnanců vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Nelze se zaměřit jen na jedno a druhému nevěnovat pozornost. Firmy kladou důraz na organizační učení a organizační rozvoj, protože prostředí organizace je důležité pro uplatnění individuálních kvalit, ale i pro jejich rozvoj (Hroník, 2007).

Podle Horníka (2007) existují dvě strategie rozvoje organizace a jedince, a to:

- *Strategie organizačního rozvoje (od organizace k jedinci)* – tato strategie říká, že pro organizační rozvoj je charakteristické soustředění se na změnu ve fungování celé organizace a jejích částí a společná práce na konkrétních problémech za chodu organizace. Vzdělávací aktivity zde mají pouze podpůrnou roli. Tato strategie se také zabývá otázkou, jak podnítit individuální iniciativu a tvořivost u zaměstnanců v organizaci.
- *Strategie rozvoje jednotlivců (od jedince k organizaci)* – při této strategii se vychází z představy, že organizace je na dobré úrovni, jestliže má odborně a personálně připravené zaměstnance. Při rozvoji jednotlivců mají velký význam vzdělávací aktivity.

### 2.2.3. Koncepce učící se organizace a učení se v organizaci

#### Učící se organizace

Výroba produktů a služeb požaduje stále vyšší zapojení odborných znalostí a dovedností. Stále více je ceněna přizpůsobivost a flexibilita zaměstnanců, neboť znalosti mají jen dočasnou platnost a musí být neustále inovovány (Dědina, Odcházal, 2007).

„Učící se organizaci lze definovat jako místo, kde lidé neustále rozšiřují a doplňují svoje schopnosti vytvářet takové věci, jaké si skutečně přejí, kde jsou podporovány nové a

podnětné způsoby myšlení, kde je dána volnost kolektivní práci a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.“ (Dvořáková a kol., 2007, s.313).

Učící se organizace zkoumá a analyzuje své vlastní zkušenosti, pomocí učení je schopna objevovat co je efektivní a hledá poučení a zdroj zlepšování ve všem, co se v ní děje. Úkolem managementu v učící se organizaci je zajistit interní prostředí, které podněcuje vzdělávání všemi směry. Toto je velmi důležité, neboť nejen podřízené se učí od svých vedoucích zaměstnanců, ale i vedoucí pracovníci se prostřednictvím zpětné vazby učí od svých podřízených (Koubek, 2007).

### **Učení se v organizaci**

Je nutné od sebe odlišovat pojmy učící se organizace a učení se v organizaci. Organizační učení se je pouze jednou z dimenzí učící se organizace. Charakterizuje způsoby, díky nimž se učení prosazuje, tj. schopnosti a procesy potřebné k vytváření znalostí (Dvořáková a kol., 2007).

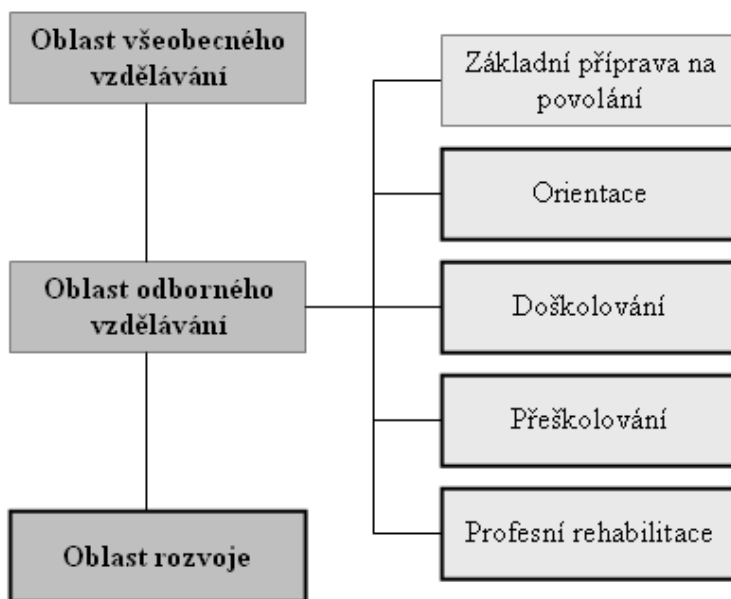
K učení se v organizaci dochází spontánně prostřednictvím kontaktů mezi lidmi, kteří se vzájemně ovlivňují. Organizační učení se je kolektivní proces vytváření, sdílení a přejímání znalostí, metod a postupů. Firma by měla vytvářet podmínky pro to, aby si pracovníci své nápady nenechávali pro sebe, předávali je ostatním, u své práce přemýšleli a snažili se nacházet stále lepší a efektivnější řešení (Koubek, 2011).

#### **2.2.4. Formování pracovních schopností člověka a zaměstnance organizace**

Je nutno rozlišovat pojem formování pracovních schopností člověka a pracovních schopností pracovníka organizace. „V prvním případě jde o formování pracovních schopností člověka v obecním slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje, ve druhém případě jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace.“ (Koubek, 2007, s. 254).

Podle Koubka (2007) se v systému formování pracovních schopností rozlišují tři oblasti, a to:

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje.



Obr. 2.2. Systém formování pracovních schopností člověka dle Koubka (2007)

*Oblast všeobecného vzdělávání* je orientovaná na sociální rozvoj jedince. V této oblasti se formulují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti.

*Oblast odborného vzdělání*, kdy se uskutečňuje proces přípravy na povolání, na určité zaměstnání či přizpůsobování se měnícím se požadavkům pracovního místa. Jak můžeme vidět na obrázku, do této oblasti patří základní příprava na povolání, doškolování, přeškolení, orientace.

- *Základní příprava na povolání* se většinou uskutečňuje mimo organizaci a stojí tedy mimo systém vzdělávání pracovníků.
- *Orientace* znamená úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového zaměstnance v organizaci. Zahrnuje seznámení nově přijatého či nově zařazeného zaměstnance s úkoly jeho pracovního místa, spojené se zprostředkováním potřebných informací pro řádný výkon práce (Salzbrunn, Pobořil, 2005).
- *Doškolování* je proces přizpůsobování znalostí a dovedností zaměstnance novým požadavkům jeho současného pracovního místa. Doškolování je považováno za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity firmy a také jako nástroj zvyšující konkurenceschopnost zaměstnanců.
- *Přeškolení* neboli *rekvalifikace* vede k formování pracovních schopností člověka, které směřují k osvojení si nového povolání a nových pracovních

schopností. Tyto znalosti a dovednosti mohou být více či méně odlišné od těch, které pracovník potřeboval k dosavadnímu povolání. Proto musíme rozlišovat rekvalifikaci plnou a částečnou, kde jsou získané poznatky využitelné i v jiných zaměstnáních než v dosavadním.

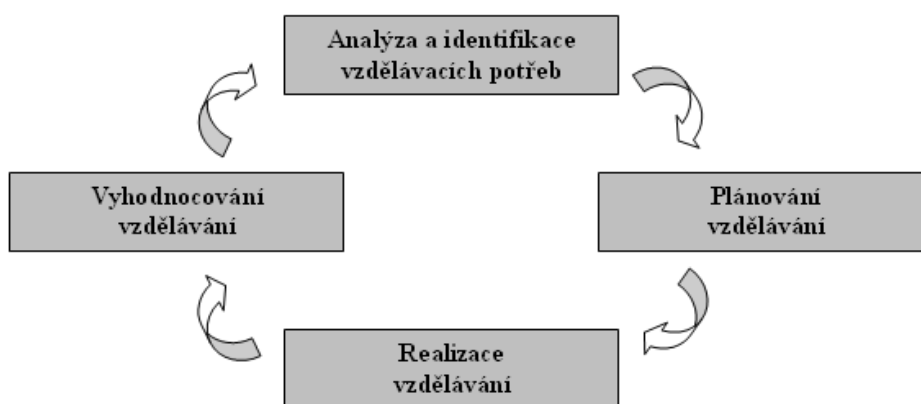
*Oblast rozvoje* je orientovaná na získání širších znalostí a dovedností než nezbytně nutných k výkonu dosavadního zaměstnání. Klade se zde důraz na formování osobnosti jedince, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace. Rozvoj je orientován více na kariéru zaměstnance než jím momentálně vykonávanou práci.

### 2.3. Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Systematické vzdělávání zaměstnanců je podle Koubka (2007) opakující se cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Při systematickém vzdělávání musí v organizaci existovat skupina zaměstnanců, kteří iniciují vzdělávání a zajišťují jeho organizaci a odbornou stránku. Dále je zde nutnost existence vzdělávacích programů, vybavení vzdělávacích zařízení a smluvní zajištění externích vzdělavatelů.

Cyklus systematického vzdělávání je podle Bartoňkové (2010) založen na čtyřfázovém modelu, který zahrnuje:

- analýzu a identifikaci potřeb vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizaci vzdělávacího programu,
- vyhodnocování výsledků vzdělávání.



Obr.

2.3. Fáze systému vzdělávání dle Bartoňkové (2010)

### 2.3.1. Analýza a identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání je prvním krokem v cyklu systematického vzdělávání. Tato fáze je nejdůležitější a nejkritičtější, protože chybně provedená analýza vzdělávacích potřeb se projeví i ve všech ostatních krocích, tedy i při realizaci firemního vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Identifikace těchto potřeb není pro organizaci snadná, protože kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Tyto skutečnosti dokážeme posuzovat jen velmi primitivními způsoby, a to například stupněm dokončeného vzdělání, vyučeností a délkou praxe. Ovšem individualitu zaměstnance, jeho talent, postoje a vlastnosti organizace měřit neumí. Proto je identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců založena na odhadech a má povahu experimentu (Koubek, 2007).

Podle Koubka (2007) se při identifikaci potřeb vzdělávání v podniku postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, které získáme z běžného informačního systému organizace a ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tyto skupiny údajů:

- *Údaje týkající se celé organizace* – jsou to údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu, údaje o počtu, struktuře a pohybu zaměstnanců, o pracovní neschopnosti apod.
- *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností* – obsahuje popisy pracovních míst a jejich specifikaci.
- *Údaje o jednotlivých zaměstnancích* – tyto údaje je možné získat například z personální evidence, ze záznamů o vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů apod.

Při identifikaci potřeby vzdělávání nestačí znát pouze údaje týkající se organizace, ale je velmi důležité znát kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a jejich předpokládaný vývoj v území, kde firma tyto zdroje nabírá. Dále je nutné přihlédnout i k dosavadním zkušenostem se získáváním zaměstnanců jednotlivých profesně kvalifikačních skupin (Koubek, 2007).

Výsledkem analýzy a identifikace potřeb vzdělávání je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, a které je možné odstranit vzděláváním. Podle Dvořákové a kol. (2007) by měla být výsledkem analýzy odpověď na následující otázky:

- Kdo by měl být vzděláván?
- V čem by měl být vzděláván?



### 2.3.2. Plánování vzdělávání zaměstnanců

Na fázi identifikace potřeby vzdělávání navazuje fáze plánování vzdělávání. Už ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují předběžné plány, formulují se první úkoly a vyplývají návrhy programů a rozpočtů. Tyto předběžné návrhy se postupně projednávají a upřesňují, až vznikne definitivní podoba programu a rozpočtu. Program vymezuje oblasti, na které se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie zaměstnanců, kteří budou vzdělávání, metody a časový plán vzdělávání. Při plánování se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt (Koubek, 2007).

Samostatnou kapitolou plánování je financování vzdělávání. Do nákladů na vzdělávání je třeba započítat nejen náklady přímé, jako náklady na studijní materiál, dopravu, stravu, ubytování a mzdy lektorům, ale také náklady alternativní, které zahrnují vynaložený čas účastníků (zaměstnanců i lektorů). Sestavení rozpočtu je součástí každého plánu vzdělávání a podle Dvořákové a kol. (2007) by měl mít následující složky:

- *Fixní složku*, která zabezpečuje dlouhodobé vzdělávací programy vztahující se k dlouhodobým a střednědobým cílům organizace.
- *Variabilní složku*, která zajišťuje operativní vzdělávací programy zaměřené na krátkodobější rozvojové potřeby a rozvojové aktivity.
- *Rezervní složku*, která zaručuje úplné nebo alespoň částečné pokrytí neplánované potřeby vzdělávání.

Při plánování je také velmi důležité sestavení časového harmonogramu realizace vzdělávání. Nejedná se jen o stanovení délky a režimu vzdělávacích aktivit, ale také o jejich koordinaci s pracovními procesy. I když ke vzdělávání dochází na pracovišti, dochází ke ztrátě části pracovní doby, jak u vzdělávaného zaměstnance, tak případně u i interního školitele. Je proto nutné přijmout organizační opatření, která by tyto překážky minimalizovala (Dvořáková a kol., 2007).

V neposlední řadě je nezbytné stanovit, jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit celého vzdělávacího plánu. Zhodnocení vzdělávacích aktivit je pro firmu velmi důležité, aby zjistila, jestli bylo vzdělávání efektivní a jak bylo účinné. Plán zhodnocení určuje metody hodnocení, kdo bude hodnotit a časový harmonogram hodnocení (Vodák a Kucharčíková, 2007).

### **2.3.2.1. Metody vzdělávání**

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování je výběr metody vzdělávání, která má vliv na efektivitu vzdělávacího procesu. Při vzdělávání pracovníků rozlišujeme metody vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště.

#### **A. Metody vzdělávání na pracovišti neboli „on the job“**

Metody vzdělávání na pracovišti kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání a bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných prací, často ke vzdělávání dělníků. Je zde možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému zaměstnanci, respektující jeho osobnost. Důležitou roli zde hraje i osobnost školitele. Ten vystupuje jako představitel zaměstnavatele a jeho chování a přístup může ovlivnit i vztah k celé organizaci. Proto je velmi důležité věnovat pozornost pečlivé přípravě školitele (Dvořáková a kol., 2007).

Velkou výhodou vzdělávání pracovníků na pracoviště je fakt, že se vzdělávání pracovníci zacvičují s materiály, stroji či zaměstnanci, se kterými budou skutečně pracovat. Pokud školitel pracuje spolu nebo ve stejné části firmy spolu se vzdělávaným pracovníkem, dostává pracovník okamžitou zpětnou vazbu o jeho výkonu (Schuler, Huber, 1993).

Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady.

#### **Instruktáž při výkonu práce**

Instruktáž je nejpoužívanější metodou a nejjednodušší způsob k zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance na určitou práci. Zkušený zaměstnanec či nadřízený předvede vzdělávajícímu se zaměstnanci pracovní postup a ten si jej pozorováním a napodobováním osvojí.

Výhodou instruktáže je umožnění rychlého zácvičení a vytváření pozitivního vztahu spolupráce mezi zaměstnanci či mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Tato metoda umožňuje zácvičení jen u jednodušších a dílčích pracovních postupů a probíhá často v rušivém prostředí podniku pod tlakem pracovních úkolů, což je určitou nevýhodou (Koubek, 2007).

#### **Coaching**

Coaching neboli koučování je soustavné podněcování a směřování zaměstnance k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita zaměstnance. Kouč soustavně informuje zaměstnance o jeho výkonu, existuje zde

oboustranná spolupráce. Nevýhodou je, že tato metoda vzdělávání většinou probíhá v rušivém prostředí na pracovišti a pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2011).

### **Mentoring**

Mentoring je v podstatě obdobou coachingu. Hlavní rozdíl mezi mentoringem a coachingem spočívá v tom, že při mentoringu si zaměstnanec vybírá svého mentora sám, ten jej usměrňuje, stimuluje, pomáhá mu v jeho kariéře a stává se jeho patronem. Označení mentoring se užívá i v případě, když je mentor zaměstnanci přidělen. V tomto případě jde spíše o coaching obohacený o některé prvky vztahu patrona a chráněnce. Může nastat i případ, že se zkušenější zaměstnanec nabídne jako mentor méně zkušenému.

Výhody u mentoring jsou stejné jako u coachingu. Mentoring je však hodnocen příznivěji, protože do procesu formování pracovních schopností pracovníka se vnáší jeho vlastní iniciativa, uvědomělý výběr vzoru (mentora) a jejich neformální vztah. Nevýhody jsou také shodné s coachingem, ale existuje zde navíc i nebezpečí výběru špatného mentora. Nezkušený zaměstnanec často není schopen rozpoznat, kdo by pro něj mohl být efektivním mentorem. Zaměstnanec často zvolí raději osobu, která má moc a mohla by mu pomoci v jeho kariéře než osobu, která by mu mohla pomoci v jeho rozvoji (Koubek, 2007).

### **Counselling**

Counselling patří k nejnovějším metodám vzdělávání zaměstnanců na pracovišti. V této metodě jde o konzultování a vzájemné ovlivňování vzdělávaného zaměstnance a jeho školitele. Nejde pouze o jednosměrný vztah mezi vzdělávaným zaměstnancem a školitelem nebo mezi nadřízeným a podřízeným. Vzdělávaný zaměstnanec vnáší do vztahu svou iniciativu, vyjadřuje se k problémům, předkládá vlastní návrhy jejich řešení. Školitel nebo nadřízený si zároveň prověřuje své schopnosti pracovat s lidmi. Negativem této metody je její časová náročnost, což může ovlivnit plnění běžných pracovních úkolů na pracovišti (Koubek, 2007).

### **Asistování**

Jedná se o přidělení vzdělávaného zaměstnance zkušenému zaměstnanci, který mu pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se tak pracovním postupům. Postupem času získává zkušenosti a podílí se na jeho práci stále větší mírou, až je nakonec schopen práci vykonávat samostatně. Asistování je tradiční a často používanou metodou zejména tam, kde osvojení pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

Výhoda spočívá v neustálém působení na vzdělávaného zaměstnance a v důrazu na praktickou stránku vzdělání. Jelikož informace zaměstnanci poskytuje pouze jeden zdroj,

existuje zde riziko, že se zaměstnanec může naučit i některým negativním návykům vzdělavatele (Dvořáková a kol, 2007).

### **Pověření úkolem**

Pověření úkolem je rozvinutím asistování nebo jeho závěrečnou fází. Vzdělávaný zaměstnanec je pověřen splnit úkol, pro který má vytvořeny potřebné podmínky. Během plnění úkolu je zaměstnanec sledován a hodnocen.

Pověření úkolem rozvíjí zaměstnancovo tvůrčí myšlení, vychovává ho k rozhodování a řešení úkolů. Pracovník však může udělat chybu, nesplnit úkol a tento neúspěch může ohrozit jeho sebedůvěru a také důvěru nadřízených (Koubek, 2007).

### **Rotace práce**

Rotace práce neboli cross training je metoda, kdy je vzdělávaný zaměstnanec na určité období pověřován pracovním úkoly v různých částech organizace. Rozlišujeme horizontální a vertikální rotaci práce. Při horizontální rotaci probíhá střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení, zatímco při rotaci vertikální se zaměstnanec přemísťuje na jiný stupeň řízení. Této metody se nejčastěji využívá během přípravy zaměstnance na vedoucí funkce nebo při vzdělávání zaměstnanců profesních týmů, kde se předpokládá vzájemná zastupitelnost při plnění úkolů.

Velkou výhodou rotace práce je rozvíjení flexibility zaměstnanců a získání schopnosti vidět problémy organizace v širších souvislostech. Nevýhodou rotace je organizační náročnost a v důsledku přílišného střídání pracovních míst, také možnost selhání vzdělávaného zaměstnance, což se může odrazit v jeho hodnocení nadřízenými a poklesem sebevědomí (Dvořáková a kol., 2007).

### **Pracovní porady**

Během pracovní porady se zaměstnanci seznamují s problémy a fakty týkající se jejich práce, pracoviště i celé firmy. Výměna zkušeností, názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují informovanost zaměstnanců, jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem i firmou, a také je motivují k vlastní iniciativě.

Problém zde vzniká při řešení časového umístění pracovní porady. Když je uspořádána v pracovní době, zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů. Uspořádání porady mimo pracovní dobu nebo v době přestávky se setkává s neochotou zaměstnanců a snahou tuto poradu zkrátit (Koubek, 2007).

## **B. Metody vzdělávání mimo pracoviště neboli „off the job“**

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou určeny pro více účastníků a probíhají v režimu podobném školnímu, to znamená, že se uskutečňují v učebnách, výukových dílnách, na vývojových pracovištích apod. Vzdělávání bývá zabezpečováno interními i externími vzdělávacími útvary. Výhoda vzdělávání interními útvary spočívá v tom, že důvěrně znají prostředí organizace a mohou se zaměřit na její nejaktuálnější problémy. Externí vzdělávací útvary mohou naopak odhalit problémy, které nejsou lidem z organizace zřejmé a také přinést nové nápady (Dvořáková a kol., 2007).

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří: přednáška, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training, e-learning.

### **Přednáška**

Přednáška je zaměřená na zprostředkování informací či teoretických znalostí. Přenos informací je rychlý, ale nevýhodou je zde pouze jednosměrný tok informací (Dvořáková a kol., 2007).

### **Demonstrování**

Demonstrování neboli názorné vyučování zprostředkovává vzdělaným zaměstnancům znalosti a dovednosti názorným způsobem za pomoci počítačů, trenažérů, předváděním pracovních postupů apod. Výhodou této metody je kladení důrazu na praktické využití znalostí. Problém může nastat v případě, že se podmínky ve vzdělávacích zařízeních odlišují od podmínek na skutečném pracovišti (Dvořáková a kol., 2007).

### **Případové studie**

Tato metoda je velmi oblíbená při vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Vzdělanému zaměstnanci nebo skupině zaměstnanců je vylíčen skutečný nebo smyšlený organizační problém, který musí diagnostikovat a navrhnout řešení.

Případové studie rozvíjejí analytické myšlení, schopnost nalézt řešení problému a týmovou spolupráci. Nevýhodou je, že tyto studie kladou vysoké požadavky na připravenost vzdělavatele (Koubek, 2007).

### **Workshop**

Workshop je variantou případových studií s tím rozdílem, že se praktické problémy řeší vždy týmově a z komplexnějšího hlediska. Výhody a nevýhody jsou stejné jako u případové studie s tím rozdílem, že workshopy více podporují týmovou spolupráci (Koubek, 2007).

## **Brainstorming**

Brainstorming je také variantou případových studií, kde skupina vzdělávaných zaměstnanců navrhuje způsoby zadaného řešení. Po předložení návrhů je uspořádána diskuze o navrhovaných řešeních a hledá se řešení optimální. Tato metoda podporuje kreativní myšlení, přináší nové nápady a alternativní přístupy. Nevýhody jsou stejné jako u případových studií (Koubek, 2007).

## **Simulace**

Tato metoda je více zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných zaměstnanců. Účastníci vzdělávání se řídí určitým scénářem, který po nich vyžaduje, aby učinili řadu na sebe navazujících rozhodnutí. Obvykle se jedná o řešení běžných životních situací, které se vyskytují při práci vedoucích zaměstnanců.

Simulace je velmi účinná pro nácvik komunikačních schopností, schopnosti argumentovat a rozhodovat se. Metoda klade opět vysoké požadavky na vzdělavatele a navíc vzniká riziko, že modelová situace nebude přizpůsobená realitě (Dvořáková a kol., 2007).

## **Hraní rolí**

Hraní rolí neboli manažerské hry je metoda vzdělávání používaná převážně při vzdělávání manažerů pro osvojení určitých sociálních rolí a žádoucích sociálních vlastností. Účastníci hrají podle scénáře určitou roli, v níž poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář účastníkům ukládá řešit konkrétní situaci, a může ponechat účastníkům větší či menší prostor pro dotváření jejich role, ale vždy je nutné řešit konkrétní situaci.

Výhoda hraní rolí spočívá v tom, že účastníci musí samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce. Negativem jsou zde opět vysoké požadavky na vzdělavatele a také náročná příprava a organizace (Dvořáková a kol., 2007).

## **Assessment centre**

Assessment centre neboli diagnosticko-výcvikový program představuje k dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí. Při této metodě vzdělávaný zaměstnanec plní úkoly, které jsou mu náhodně předkládány v různých časových intervalech, přitom se mění míra stresu a sleduje se jejich jednání i výkon. Počítačem bývají vyhodnocovány i řešení problémů a učiněná rozhodnutí, mohou být předem vypracována optimální řešení a rozhodnutí. Vzdělávaný zaměstnanec tak může konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž se učí.

Metoda patří k jedněm z neefektivnějších metod vzdělávání. Rozvíjí nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí překonávat stres, řešit úkoly různé povahy, jednat

s lidmi a mnohé jiné. Je však velmi finančně nákladná a náročná na přípravu a technické vybavení (Koubek, 2007).

### **Outdoor training**

Outdoor training neboli učení se hrou či pohybovými aktivitami je metoda používaná převážně ke vzdělávání manažerů. Formou sportovních aktivit se manažeři učí poznávat povahu manažerské práce, rozšiřují si své manažerské způsobilosti a zdokonalují své sociální jednání. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně nebo v upravené učebně. Úkol se řeší kolektivně a vedení se ujímá jeden účastník, buď spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu následuje diskuze o tom, jaké dovednosti byly ke splnění úkolu zapotřebí, jak byly uplatněny a co by se dalo popřípadě vylepšit.

Při této metodě se účastníci učí zábavnou formou manažerským dovednostem, učí se rozpoznávat a uplatňovat je v běžné činnosti a aplikovat je na běžnou manažerskou práci. Metoda je však velmi náročná na přípravu, je zde riziko, že manažeři nebudou ochotni se těchto her zúčastnit, a to kvůli obavám ze zesměšnění, popřípadě kvůli nechuti k pohybovým aktivitám (Koubek, 2007).

### **E-learning**

E-learning je počítačové a on-line vzdělávání, které používá nosiče digitálních informací, počítače a počítačové sítě a využívá odkudkoliv a kdykoliv přístupné vzdělávací prostředí, tzv. virtuální školící místnost (Dvořáková a kol., 2007).

Proces e-learningu se skládá z definování systému, umožnění přístupu, z poskytování pomoci jednotlivým účastníkům vzdělávání a z vytváření vzdělávacích společenství. E-learning se soustřeďuje na vzdělávaného zaměstnance a nabízí mu prostředky pro uspokojení jeho individuálních vzdělávacích potřeb. Individuální vzdělávání může být však doplněno účastí v učících se skupinách nebo zájmových společenstvích, ve kterých účastníci sdílejí a předávají si jejich znalosti. Při e-learningu je kladen důraz na samostatné vzdělávání. Vzdělávané osoby mají pod kontrolou intenzitu svého vzdělávání, ale mohou jim být zadány určité termíny a cíle, kterých musí dosáhnout a také mohou přijímat rady od tutorů, jak by se měli učit. Dopad e-learningu je silně ovlivňován tím, jaká podpora je vzdělávajícím osobám poskytována. Kvalita obsahu je důležitá, ale podpora tutorů a e-moderátorů může tuto kvalitu ještě zvýšit (Armstrong, 2009).

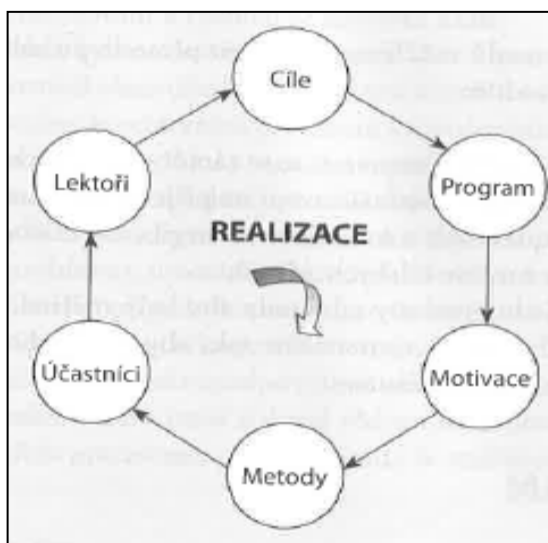
Koubek (2007) spatřuje výhody e-learningu v tom, že jej lze využít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání a tempo tohoto vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem vzdělávaného zaměstnance. Tato metoda je velmi

časově efektivní, protože zaměstnanci se mohou vzdělávat i mimo pracovní dobu nebo v období dne, kdy mají méně práce.

Nevýhodou e-learning je fakt, že je poměrně náročný na vybavení a předpokládá zvládnutí určitých technických dovedností, tzv. počítačovou gramotnost. E-learning je individualistickým vzděláváním zaměstnanců, což nemusí vyhovovat každému. Někteří zaměstnanci se bez osobní formy interakce nedokážou motivovat a soustředit se na lepší výkon. Negativem je i určitá volnost, kterou e-learning poskytuje a mohou zde nastat problémy s nedostatečnou motivací k sebevzdělávání pracovníků (Dvořáková a kol., 2007).

### 2.3.3. Realizace vzdělávacího programu

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) se fáze realizace skládá z několika prvků, a to z cíle, programu, motivace, metody, účastníků a lektorů.



Obr. 2.4. Prvky procesu realizace vzdělávání dle Vodáka a Kucharčíkové (2007)

#### Cíle

Cíle určujeme na základě stanovených potřeb vzdělávání. V praxi je důležité rozlišovat mezi cílem a záměrem. *Záměr* vyjadřuje, co chce lektor v průběhu lekce dělat. *Cíle* naopak účastníkům říkají, co budou po absolvování vzdělávací akce schopni dělat. Při jejich stanovování je důležité schopnosti účastníků nepřecenit a nezatížit je nepřiměřeně velkým množstvím úkolů, nebo naopak nepodcenit a zadat jim úkolů málo, protože oba případy by je mohli od vzdělávání odradit.



## **Program**

Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se jeho účastníci skutečně něco naučí, a proto je nutné přizpůsobit program vzdělávání konkrétní vzdělávací akci. Tento program musí obsahovat časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. Pro zajištění bezproblémového naplnění programu je nutné, aby se mohli účastníci vyjádřit ke všem částem programu a hned na začátku byly vysvětleny případné nejasnosti. Když je účastníkům kurzu znám cíl vzdělávání hned od počátku, jsou více motivováni a mohou se s cíli tohoto kurzu ztotožnit. Na konci vzdělávací akce musí lektor vytvořit místo pro případné dotazy a ujasnit účastníkům, že jejich nabyté vědomosti a dovednosti jsou skutečně uplatnitelné v jejich pracovním prostředí, a že vzdělávání mělo smysl.

## **Motivace**

Motivace k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Ochota účastníků k učení a zdokonalování jejich znalostí a dovedností výrazně ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí *hodnota*, jež účastníci přikládají vzdělávání ve vztahu k budoucí kariéře a současnému pracovnímu zařazení, a také *náročnost* úkolů v rámci vzdělávací akce. Jsou-li úkoly příliš lehké, účastníci ztrácejí pozornost, a naopak, jsou-li příliš těžké, jejich úsilí se v průběhu kurzu bude snižovat.

Pro podnik je důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání, a při vypracování efektivního motivačního programu je třeba správně zvolit soustavu stimulačních faktorů. Tyto faktory musejí vycházet ze strategie podniku, z jejich podnikových cílů, musí respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců, zohledňovat specifika podniku a reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

## **Metody**

Pro naplnění cílů, kterých chce podnik dosáhnout prostřednictvím systému vzdělávání, je třeba zvolit vhodnou metodu. Výběr a použití metody by měly odrážet individuální potřeby podniku. Problematikou metod vzdělávání se zabývala kapitola 2.4.2.1. této práce.

## **Účastníci**

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání jsou jeho účastníci. Každý člověk má vlastní styl učení. Buckey a Caple (2004) uvádí čtyři základní styly učení Honeyho a Mumforda, a to aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik.

- *Aktivista* – u aktivistů dominují okamžité zkušenosti a snaží se projevit v krátkodobých krizích. Rádi přijímají nové výzvy, ale při realizaci dlouhodobých činností jsou otráveni.

- *Reflektor* – reflektori rádi pozorují, shromažďují údaje a analyzují věci dříve, než dojdou k závěrům. Mají radost z pozorování ostatních lidí při jejich činnosti a projevují tendenci k opatrnosti.
- *Teoretik* – teoretici oceňují racionalitu a logiku, touží po základních principech, předpokladech, teoriích a systémech myšlení. Mají snahu být objektivní a analytičtí.
- *Pragmatik* – pragmatici pátrají po nových myšlenkách a tyto nové myšlenky chtějí vyzkoušet v praxi. Problémy a příležitosti berou jako výzvu.

### **Lektoři**

Úspěch vzdělávací akce závisí na lektorově schopnosti správným způsobem podat dané skupině požadované téma. Významným předpokladem úspěšné práce lektora je vysoká míra sociální inteligence, což znamená jeho cit pro situaci, empatii, zvládání emocí a schopnost vytvářet dobré mezilidské vztahy. Dobrý lektor musí být zralou a integrovanou osobností, jen tak si zajistí respekt a důvěru účastníků vzdělávání.

#### **2.3.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu**

„Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.“ (Armstrong, 2007, s. 507). Podle Hroníka (2007) je zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit snad nejdůležitější částí z celého cyklu systematického vzdělávání.

Předpokladem úspěšnosti vyhodnocování vzdělávání je jeho plánování v době stanovování cílů. To znamená, že cíle vzdělávání musí být propojeny s cíly podniku. Vyhodnocování vzdělávacího programu je komplexní proces, který měří celkové přínosy a náklady tohoto programu. Vzdělávání a rozvoj jsou orientovány na získání budoucích přínosů jak pro jednotlivce, tak pro podnik. Jsou to investice přinášející hodnotu. Efektivnost programů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se projevuje výsledky vzdělávacích aktivit, nikoli samotnými aktivitami (Dvořáková a kol., 2007).

Základním problémem vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání je stanovení kritérií hodnocení. Podle Koubka (2007) jsou kritéria a postupy vyhodnocování velmi rozmanité a některé z nich uvádí:

- *Porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu* – při tomto postupu je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně změřil úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců před a po vzdělávacím programu. Výsledky testů mohou být navíc ovlivněny momentálním rozpoložením a testovaného zaměstnance a okolnostmi, jež ho ovlivňují. Problém může být i připisování pozitivních výsledků pouze účinkům vzdělávání, protože tyto pozitivní rozdíly mohou být způsobeny i jinými vlivy.
- *Monitorování vzdělávacího procesu a programu* – hodnotí se vhodnost a účinnost jednotlivých zvolených metod a postupů, případně práce vzdělavatele. Pokud účinnost hodnotíme podle výsledků testů, platí totéž, jako u předchozího postupu, a to riziko zkreslení. Hodnocení odborníky a účastníky může být značně subjektivní. Odborník lépe hodnotí použití metod a postupů, které sám upřednostňuje, a účastník vzdělávacího programu zase hodnotí lépe metody a postupy pro něj nenáročné a nevyžadující mimořádné úsilí.
- *Kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů* – při tomto postupu podnik sleduje například zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků či služeb, zmetkovost, pokles nákladů apod.

Metody měření můžeme systematizovat podle různých hledisek. Armstrong (2007) uvádí velmi známý a rozšířený Kirkpatrickův model, který doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání, a to reakci, hodnocení poznatků, hodnocení chování a hodnocení výsledků. K uvedeným úrovním Jack Phillips přidal úroveň pátou, návratnost investic (ROI). Tento model se potom obvykle nazývá Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení.

- *Úroveň 1. Reakce* – na této úrovni se zkoumá, jak účastníci reagují na vzdělávání, tedy jejich spokojenost. Podnik by si měl vytvořit formulář, kde mají účastníci možnost napsat své připomínky a návrhy pro zlepšení vzdělávací aktivity. Na základě těchto formulářů firma podnikne vhodné kroky pro jejich zlepšení.
- *Úroveň 2. Hodnocení poznatků* – na této úrovni firma získává informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání, to znamená, kolik znalostí a jaké dovednosti si účastníci osvojili nebo zlepšili. Pokud je to možné, měly by být použity testy před a po uskutečnění programu.
- *Úroveň 3. Hodnocení chování* – na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Důležité je, aby měli

účastníci dostatek času na to, aby mohli své chování při práci změnit. Opět by měly proběhnout testy před i po vzdělávací akci.

- *Úroveň 4. Hodnocení výsledků* – na této úrovni se posuzuje prospěšnost vzdělávání z hlediska nákladů. Cílem je určit, jak vzdělávání přispělo ke zvýšení výkonu organizace oproti předchozí úrovni. Je nutné provést zkoumání před i po vzdělávání, protože z tohoto vyhodnocení určí podnik míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání.
- *Úroveň 5. Návratnost investic* – na této úrovni se srovnávají náklady vzdělávání s jejich přínosy. Návratnost investic může být vyjádřena několika způsoby, ale nejčastěji se vyjadřuje v procentech nebo jako koeficient.

### **Náklady vzdělávání**

Náklady na vzdělávání můžeme podle Bartoňkové (2010) rozdělit do dvou kategorií, a to na náklady na vzdělávací program, které jsou fixní a nemění se podle počtu účastníků, a náklady na účastníky, které jsou variabilní a mění se podle počtu účastníků. Při *nákladech na vzdělávací program* je vhodné počítat minimálně s náklady na lektory, na realizační tým, poplatky za výuku jinými institucemi, nájemné za prostory a zařízení, parkoviště, poštovně, atd. Při *nákladech na účastníky* je nutné brát v úvahu náklady na přepravu na místo konání, diety a cestovné, stravování a ubytování, výdaje na knihy a učební pomůcky, společenské události a nakonec hodnotu ušlé pracovní doby zaměstnanců.

Při stanovování nákladů se musí podnik rozhodnout, do jakých podrobností chce zajít. Do nákladů vzdělávání je nutné zahrnout i náklady na vyhodnocování tohoto vzdělávání. Pro podnik je důležité sledovat náklady podrobně, protože jen tak schopen odhalit rezervy a zjištění, která fáze vzdělávacího procesu je nejdražší (Vodák a Kucharčíková, 2007).

### **Přínosy vzdělávání**

Při vyhodnocování efektivnost vzdělávacího programu je nutné sledovat nejen náklady na tento program, ale hlavně jeho přínosy. Není vhodné posuzovat efektivitu pouze podle vyčíslených nákladů. Někdy může být totiž vhodnější omezit neefektivní vzdělávací akce než jen snižovat podnikové náklady snižováním nákladů na vzdělávání. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) přínosy vzdělávání zahrnují:

- *Lepší využití potenciálu zaměstnanců* – vzdělávání pomáhá účastníkům a také celým týmům stát se flexibilnějšími a schopnějšími plnit požadavky zvyšování výkonnosti.

- *Lepší využití zařízení a systémů* – podnik si musí uvědomit, že nestačí jen investovat do technologických zařízení, ale s danou problematikou zaměstnance seznámit a vzdělávat je. Sebelepší technologické zařízení nebude fungovat bez vzdělávaných zaměstnanců, kteří s tímto zařízením pracují.
- *Zvýšení výkonu* – vzdělávání může podniku přinést zvýšení návratnosti spotřebovaných zdrojů. Zlepšení může nastat v oblasti administrativních procedur, výrobních procesů, kvality, bezpečnosti a spokojenosti zákazníka.
- *Snížení fluktuace* – na vzdělávání a možnost osobního rozvoje zaměstnanci obvykle reagují pozitivně. Podnik se zabudovanou politikou vzdělání přitahuje zaměstnance s vyšší úrovní kvalifikace a vzniká zde vyšší pravděpodobnost, že najatí lidé ve firmě zůstanou.
- *Zvýšení spokojenosti zákazníků* – často si zákazník uvědomí potřebu vzdělávání zaměstnanců svého partnera jako první a přejde ke konkurenci, která dokáže lépe splnit jeho potřeby a požadavky.

### 3. Charakteristika organizace

#### 3.1. Základní údaje o společnosti



Obr. 3.1. Logo společnosti

Hotel Park Inn by Radisson Ostrava patří k největším hotelům čtyřhvězdičkové kategorie v Moravskoslezském kraji. Tento hotel má kapacitu 185 pokojů, jeho součástí je konferenční centrum s 6 konferenčními místnostmi a kapacitou 220 osob, wellness a fitness centrum a stylová restaurace Bamboo. Hotel je situován v blízkosti centra Ostravy a nabízí tak hostům snadný přístup k mnoha zajímavým místům, kde mohou trávit volný čas.

Hotel byl otevřen 12. srpna 2008. Za první rok provozu získal hotel Park Inn Ostrava několik prestižních cen. Hotelu bylo uděleno ocenění v oblasti požární ochrany Safe Hotel Star Certification, stal se tak prvním hotelem v České republice s touto certifikací. Dále získal cenu Dům roku 2008 a Stavba Moravskoslezského kraje 2008.



Obr. 3.2. Hotel Park Inn by Radisson Ostrava

#### 3.1. Historie společnosti

Hotel Park Inn Ostrava patří pod mezinárodní společnost The Rezidor Hotel Group, která vlastní síť hotelů Park Inn, Radisson Blu, Missoni a Country Inn. Tato světoznámá belgická společnost v současné době spravuje v České republice tři hotely, a to Hotel Park Inn by Radisson Ostrava, Hotel Park Inn by Radisson Praha a Radisson Blu Praha.



Obr. 3.3. Hotelové řetězce společnosti The Rezidor Hotel Group

Historie společnosti začíná v roce 1960, kdy byl v Kodani otevřen první desingový hotel SAS Royal. V roce 1978 má už společnost SAS International Hotels 10 hotelů, a to v Norsku, Švédsku a Dánsku. V roce 1980 byl otevřen další hotel v Kuwaitu, který byl prvním hotelem umístěným mimo Skandinávii. V roce 1994 uzavřela společnost SAS partnerství se společností Carlson Hotels Worldwide, a vznikla tak společnost nová, a to Rezidor SAS Hospitality.

Od roku 1995 přijímá společnost filosofii YES, I Can, tedy „Ano, mohu Vám pomoci“, která odlišuje hotely od konkurence. Tato filosofie je uplatňována ve všech hotelech a je zaměřena na pozitivní a profesionální přístup zaměstnanců k zákazníkům.

V roce 2001 je společnost SAS International Hotels přejmenována na Rezidor SAS Hospitality. V roce 2005 se objevuje nová hotelová značka hotelu Missoni. V tomto roce také společnost Carlson, velká nadnárodní společnost provozující 1077 a 924 restaurací ve více než 150 zemích světa, získala 25% podíl v Rezidor SAS Hospitality.

V roce 2006 se společnost stala jednou z nejexpanzivnějších hotelových společností provozující 272 hotelů v 47 zemích světa a nabízející více než 55 tisíc pokojů. V následujícím roce má společnost už 300 hotelů s 66 tisíce pokoji. V roce 2008 vzrostla společnost o rekordních 54 hotelů. V tomto roce, 12. srpna, byl otevřen hotel Park Inn v Ostravě.

V roce 2009 byla společnost Radisson SAS přejmenována na Radisson Blu a byl otevřen první hotel Missoni v Edinburghu. V následujícím roce byl Park Inn přejmenován na Park Inn by Radisson a společnost Rezidor oslavila padesátileté výročí.

V následující tabulce je zaznamenán růst společnosti:

	1994	2008	2011
<b>Hotely</b>	<b>29</b>	<b>354</b>	<b>400+</b>
<b>Pokoje</b>	<b>7.000</b>	<b>78600</b>	<b>87 000</b>
<b>Země</b>	<b>11</b>	<b>54</b>	<b>62</b>

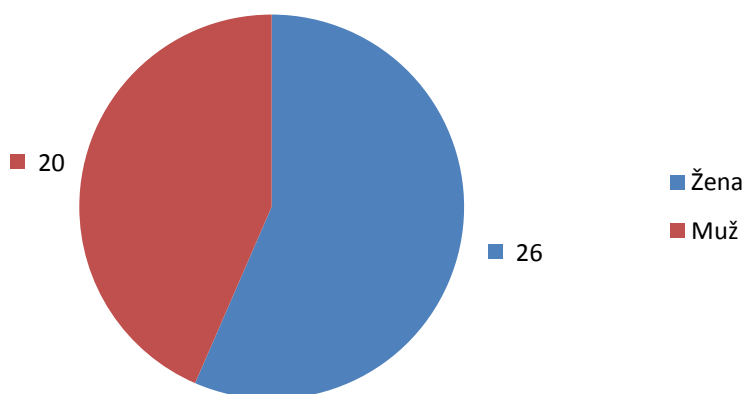
Obr. 3.4. Růst společnosti

### 3.2. Analýza lidských zdrojů

Společnost Park Inn by Radisson Ostrava má v současné době 54 zaměstnanců, z toho je 8 zaměstnankyň na mateřské dovolené. Kromě stálých zaměstnanců společnost přijímá řadu studentů na praxi a také brigádníky. V průběhu školního roku se na povinné praxi prostřídá přibližně 160 studentů.

Následující grafy znázorňují strukturu zaměstnanců podle pohlaví a věku. Při vyhodnocení následujících dvou grafů se zpracovávaly údaje o 46 zaměstnancích, nebyly zpracovány údaje o ženách na mateřské dovolené.

#### Struktura zaměstnanců podle pohlaví

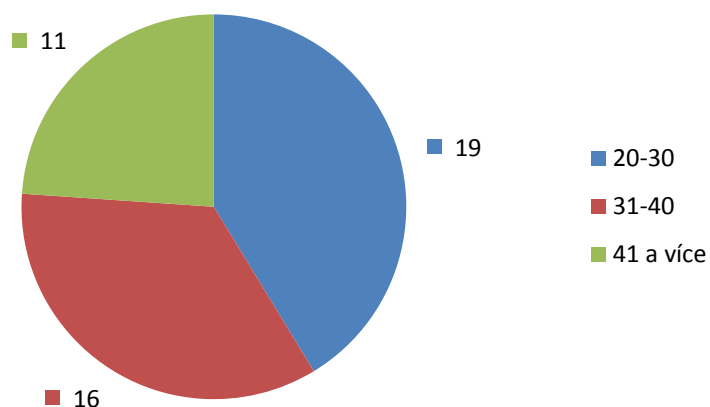


Graf 3.1. Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Jak lze vyčíst z grafu, ve společnosti v současné době pracuje 26 žen a 20 mužů. Poměr mužů a žen je vcelku vyrovnaný. Nejvíce mužů pracuje v oddělení kuchyň a servis. Nejvíce žen pracuje v oddělení recepce a housekeeping.



### Struktura zaměstnanců podle věku



Graf 3.2. Struktura zaměstnanců podle věku

Ve společnosti pracují převážně mladí zaměstnanci, a to ve věku 20 až 30 let. Pro 22 z nich je to jejich první zaměstnání. Tato skupina zaměstnanců pracuje převážně v oddělení servis, kuchyň a recepce. Ve věku 31 až 40 let pracuje ve společnosti 16 zaměstnanců, a ve věku 41 a více 11 zaměstnanců. Do těchto dvou kategorií spadají převážně zaměstnanci oddělení administrativy a managementu.

## **4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

V této části práce bude analyzován systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Park Inn by Radisson Ostrava na základě informací poskytnutých personální manažerkou. Dále bude analyzován a graficky vyhodnocen dotazník.

### **4.1. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Filozofií společnosti je orientace na zákazníka. Je velmi důležité, aby byly klientům poskytovány kvalitní a profesionální služby, které jsou schopni zajistit pouze vzdělání a patřičně kvalifikovaní zaměstnanci.

Ve společnosti Park Inn Ostrava funguje personální oddělení, které je součástí managementu. Personální oddělení zajišťuje odbornou a organizační stránku vzdělávání, analyzuje potřebu vzdělávání, plánuje a kontroluje jeho průběh. Personální oddělení spolupracuje s vedoucími každého oddělení. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců toto oddělení obsluhuje pouze jedna personální manažerka.

#### **4.1.1. Analýza a identifikace potřeb vzdělávání**

Identifikace a analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců vychází z filozofie společnosti. Pro společnost je velmi důležité, aby zaměstnanci poskytovali zákazníkům kvalitní a profesionální služby. K tomu potřebují znát současné trendy moderní gastronomie a být celkově patřičně vzdělání. Z této skutečnosti vychází i analýza a identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců.

Při identifikaci a analýze potřeb vzdělávání se vychází z údajů týkajících se celé společnosti a z údajů týkajících se jednotlivých zaměstnanců. Všichni zaměstnanci bez rozdílu musejí být vzdělávání v oblasti komunikace se zákazníkem, hodnot společnosti a v trendech týkajících se jejich profese.

Identifikace a analýza potřeb vzdělávání jednotlivých zaměstnanců vychází z takzvaného „development dialogu“. Dialog probíhá jednou ročně, kdy vedoucí oddělení probírá se svými podřízenými otázky týkající se hodnocení a dalšího rozvoje zaměstnance. V tomto dialogu jsou hodnoceny zaměstnancovi silné a slabé stránky, jsou vymezeny oblasti, kde by mohl zdokonalit své schopnosti a rozvíjet se a je tak vytvářen plán jeho osobního rozvoje. Zaměstnanec může v tomto dialogu sám navrhnout, v čem ví, že má nedostatky a potřebuje nebo by se chtěl zdokonalit. Nadřízený sám usoudí, jestli je tento rozvoj nutný a

přínosný. Společnost má vytvořené schéma okruhů, které musí být konzultovány a hodnoceny. Okruhy se liší od toho, zda se jedná o řadového zaměstnance nebo o management. Analýza a identifikace potřeb vzdělávání jednotlivců také vychází ze stále se měnící legislativy. Při změně zákona, který souvisí s prací určitého zaměstnance, je nutné zajistit jeho přeškolení.

Každý nově přijatý zaměstnanec musí projít adaptačním procesem, který je pro všechny stejný bez ohledu na jejich dosažené vzdělání nebo pracovní pozici. Jsou to školení zaměřená na firemní kulturu a hodnoty společnosti. U nového zaměstnance neprobíhá po dobu jeho zkušební doby, tedy 3 měsíců, žádná analýza a identifikace potřeb. Zaměstnanec je do programu automaticky zařazen. Adaptace nového zaměstnance je blíže popsána v kapitole 4.1.3. U školení, která jsou nařízena zákonem, neprobíhá analýza a identifikace jejich potřeb. Zaměstnavatel tyto školení musí pravidelně poskytovat.

#### **4.1.2. Plánování vzdělávání**

Plánování vzdělávání zaměstnanců vychází z již zmíněného development dialogu. Plánování vzdělávání musí odpovědět na otázky:

- V jakých oblastech budou zaměstnanci vzdělávání?
- Které kategorie zaměstnanců budou vzdělávány a kolik jich bude?
- Jaké metody bude ke vzdělávání použito?
- Jaký bude časový plán?
- Kým bude vzdělávání poskytováno? Interními lektory nebo externí firmou?
- Kde bude vzdělávání uskutečňováno? V prostorách organizace nebo mimo ní?
- Jaké budou náklady na realizaci vzdělávací akce?

Při plánování vzdělávání zaměstnanců se vypracovává roční plán vzdělávání zaměstnanců, který tedy vychází z development dialogu, kde jsou stanovovány potřeby vzdělávání pro všechny zaměstnance. Časový plán a plán nákladů na vzdělávání se plánuje ve společnosti také na období jednoho roku. Výběr metody vzdělávání závisí na typu školení. Nejvíce používanými metodami vzdělávání ve společnosti jsou přednáška, instruktáž při výkonu práce a e-learning. Všechny vzdělávací metody jsou navíc doplněny o aktivní trénink. Jestli bude vzdělávání poskytováno interními nebo externími školiteli závisí na obsahu školení. Většina vzdělávacích akcí je uskutečňována v prostorách společnosti, neboť tímto dochází k úspoře nákladů za pronájem jiných prostor.

#### **4.1.3. Realizace vzdělávacího programu**

Vzdělávání je zabezpečováno jak interními lektory, tak externími firmami. Jestli bude vzdělávat interní lektor nebo bude najata externí firma závisí na typu školení. Vzdělávání ve společnosti probíhá většinou skupinově, výjimkou je e-learning.

Školení probíhající ve společnosti se dělí na školení zákonná, školení v rámci adaptace, cizí jazyky a Business school Brusel.

##### **Zákonné školení**

Tyto školení jsou nařízené zákonem a zaměstnavatel je musí poskytovat. Tyto školení buď absolvují všichni zaměstnanci, nebo jen určité oddělení. Jedná se o školení:

- BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) – toto školení je určeno všem zaměstnancům.
- Školení požární ochrany – toto školení je rovněž určeno pro všechny zaměstnance.
- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) – školení je určeno pro zaměstnance oddělení kuchyně a týká se hygienických norem. Zaměstnanci jsou seznámeni s kritickými body, kde je největší možnost kontaminace potravin. Znalost těchto kritických bodů slouží k vyloučení kontaminace při přípravě a skladování potravin a pokrmů.
- Odborný kurz rozpoznávání bankovek a mincí podezřelých z padělání nebo pozměňování – toto školení je určeno pro zaměstnance oddělení recepce.
- Vyhláška 50/1978 Sb. – školení pro elektrikáře.

##### **Školení nového zaměstnance v rámci adaptace**

Každý nově příchozí zaměstnanec prochází ve své zkušební době 3 měsíčním adaptačním programem. V první řadě musí zaměstnanec projít zákonnými školeními. Adaptační program kromě zákonných školení obsahuje následující školení:

- školení standardů, etiky a firemní kultury,
- základy personálních služeb – YES, I Can, tedy „Ano, mohu Vám pomoci“,
- zodpovědné podnikání,
- základy profesionálního telefonování,
- zaměstnanec – profesionální úroveň jako samozřejmost,
- pozitivní řeč těla a rozdíly v multikulturální komunikaci,

- asertivní jednání při práci s hosty.

Tyto školení jsou zaměřeny na firemní kulturu. Pro společnost je velmi důležité, aby všichni zaměstnanci sdíleli hodnoty společnosti a přispívali tak k tvorbě dobrého jména. Každé z těchto školení trvá v průměru 4-6 hodin. Dále jsou zaměstnanci trénováni v „job skills“, kdy jsou zaměstnanci zaučováni přímo na pracovišti instruktáží při práci.

Zaměstnanci jsou vzdělávání v rámci pracovní doby s plnou náhradou mzdy. Personální oddělení se snaží naplánovat vzdělávání zaměstnanců tak, aby co nejméně zasahovalo do chodu organizace. V praxi to znamená, že jsou vzdělávací akce plánovány na dobu, kdy se v hotelu předpokládá jeho nižší obsazenost. Společnost má k dispozici dlouhodobé brigádníky, kteří jsou schopni absenci zaměstnanců při školeních do jisté míry pokrýt.

### **Cizí jazyky**

Ve společnosti probíhá výuka anglického jazyka na úrovni základní a středně pokročilé. Výuka cizích jazyků probíhá v prostorách společnosti, kde dochází školitel z externí firmy. V současné době je vzdělávání zabezpečováno společností Cloverleaf.

### **Business school Brusel**

Business school Brusel je korporátní mezinárodní škola společnosti The Rezidor Hotel Group, kde jsou zaměstnanci připravováni na manažerské pozice.

#### **4.1.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

K vyhodnocování výsledků vzdělávání dochází převážně konstatováním vedoucího oddělení, jestli je zaměstnanec schopen znalosti nabyté vzděláváním využít při výkonu práce. K vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců dochází také jednou ročně v rámci již zmíněného development dialogu.

Ke zjištění, jak byli zaměstnanci se vzdělávací akcí spokojeni, a jestli byla podle jejich názoru účinná, používá společnost písemný dotazník. Dotazování probíhá vždy ihned po skončení vzdělávací akce. Dotazník obsahuje víceméně standardní otázky typu:

- Odpovídal obsah kurzu Vaším potřebám?
- Splnil kurz Vaše očekávání?
- Jaká byla podle Vašeho názoru úroveň školitel?
- Myslíte si, že nově nabyté znalosti uplatníte při výkonu práce?

## **4.2. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost**

Hotelu Park Inn Ostrava se jako jedinému ostravskému hotelu podařilo získat grant z Evropské unie z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na vzdělávání zaměstnanců. Celková suma získaná z tohoto fondu činí 5 394 204 Kč. Do programu jsou zapojeni všichni zaměstnanci, nevyjímaje zaměstnance s nízkou kvalifikací a matky na mateřské dovolené. Program probíhá od 1. prosince 2010 a jeho předpokládané datum ukončení je 30. listopadu 2012. Během těchto dvou let by měla být zvýšena konkurenceschopnost hotelu a kvalita poskytovaných služeb. Zaměstnancům tento program zajistí profesní růst, posílí udržitelnost pracovních míst a zvýší jejich hodnotu na trhu práce.

Cílem programu je:

- dát zaměstnancům jasnou vizi o potřebné kvalitě služeb,
- zajistit dlouhodobý trénink všech zaměstnanců a tím docílit zlepšení jejich schopností a dovedností v oblasti poskytovaných služeb,
- realizovat systém rozvoje lidských zdrojů zahrnující dlouhodobou vizi vzdělávání a nové vzdělávací moduly,
- zvýšit jazykové dovednosti zaměstnanců a umožnit jim bezproblémový kontakt s pestrou zahraniční klientelou,
- plně využít nejmodernějších vzdělávacích metod: e-learningu a videokonferenci,
- posílit lektorské dovednosti zaměstnanců a umožnit tak intenzivní předávání know-how,
- zaměstnanci dosáhnou ve svém oboru maximální špičky a upevní svoji pozici na pracovním trhu.

Tréninkový program bude zaměřen na tři oblasti. První oblast se týká rozvoje praktických dovedností, který bude zahrnovat zdokonalování v someliérství, barmanské zručnosti a moderní gastronomii. Druhá oblast vzdělávání bude orientována na jednání a komunikaci se zákazníkem, prezentaci a celkovou etiketu při poskytování služeb. Třetí oblast si klade za cíl trénink manažerských dovedností, prohlubování kvalifikace a znalostí. Bude vytvořen interní lektorský tým, který bude proškolovat nové zaměstnance a usnadňovat jejich adaptaci. Přibližně 160 studentů ročně absolvuje ve společnosti svou školní praxi. Mnohdy se jedná o studenty, kteří nemají s prací v hotelu žádné zkušenosti a je potřeba je trénovat a vzdělávat, proto je vytvoření interního týmu velmi důležité. Součástí toho programu je i jazyková výuka a počítačové tréninky určené k získání počítačové gramotnosti. V převážné

většině aktivit bude použito e-learningu, jako podpůrné a doplňkové metody, která usnadní výuku a závěrečné hodnocení testů.

Klíčové aktivity programu:

- *Příprava a organizační zajištění realizace projektu* – Na začátku realizace projektu, tedy v prosinci 2010, bude zakoupeno vybavení sloužící k realizaci vzdělávacích akcí, a to PC sestava, notebook, laserová tiskárna, kancelářský balík MS Office, sluchátka, webová kamera, grafický software Coral, a studijní materiály. Finanční manažer zajistí vhodné nastavení cashflow projektu, způsob evidence v souladu s pravidly operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a bude dohlížet na způsobilost hrazených nákladů.
- *Trénink lektorských dovedností: Profesionálem v týmu* – Cílem této aktivity je proškolení vedoucích pracovníků v oblasti vzdělávání, které umožní připravit zaměstnance a studenty pro práci v hotelu. Přínosem aktivity bude vytvoření interního týmu, který bude využit hlavně v adaptačním programu. Patří zde školení: jak školit praktickou zručnost, jak školit pracovní tým a pedagogické minimum pro práci s uční.
- *Manažerské dovednosti* – Školení jsou určena vedoucím zaměstnancům ze středního a top managementu. Jedná se o školení stanovování firemních cílů, time management, hodnocení pracovního výkonu a motivace jednotlivců, koučinkem k růstu, kreativní myšlení, delegování k rozvoji, výběr nejlepších a leading tomorrow today. Každé z těchto školení bude trvat 1 den a bude mu předcházet úvodní čtyřdenní workshop orientovaný na seznámení se s danou problematikou a cíli školení.
- *Prezentační a prodejní dovednosti* – Školení se týká zaměstnanců středního a top managementu, prodeje, rezervace a recepce. Aktivita bude obsahovat školení zaměřené na prodej a prezentaci, a to prezentační a prodejní dovednosti a vedení jednání. Proškolení zaměstnanci budou schopni lépe prezentovat hotel navenek, oslovovat stávající a potenciální klientelu a prodávat služby.
- *Adaptační program* – Školení se týká všech zaměstnanců bez ohledu na obor jejich činnosti. Jedná se o školení, která by měla účastníky proškolit v základních znalostech a dovednostech jako jsou způsoby chování ve vztahu k hotelovému klientovi, práce s hostem, etika a firemní kultura hotelu. Více

informací o tomto programu již bylo uvedeno v kapitole 4. Adaptace nového zaměstnance.

- *Prohlubování teoretických znalostí v souladu s nejnovějšími trendy v gastronomii a hotelové praxi* – Školení jsou určena pro zaměstnance oddělení kuchyň a servis. Účastníci školení si prohloubí znalosti a dovednosti ve svém oboru a seznámí se s nejnovějšími trendy v gastronomii a hotelové praxi. Aktivita bude obsahovat kurzy kuchařský postgraduál, molekulární kuchyně a slow-food, sushi, barman, eurokurz barman, freestyle kurz a degustace vína. Absolventi kurzů obdrží certifikát potvrzující účast a úspěšnost.
- *Počítačové kurzy* – Aktivita je určena pro zaměstnance z oblasti středního a top managementu, účetnictví, rezervací, prodeje a skladu. Zaměstnanci budou proškoleni ve znalostech práce v programech MS Excel, MS Word, MS PowerPoint a Corel.
- *Jazykové kurzy* – Kurzy jsou určeny pro zaměstnance oddělení recepce, administrativy, servisu a ubytovacího oddělení. Jazykové kurzy usnadní zaměstnancům komunikaci se zahraničními hosty a dodavateli hotelu. Tímto bude zajištěna vyšší plynulost a efektivita provozu jednotlivých oddělení a hotelu jako celku. Vyučována bude angličtina, němčina a španělština, každý kurz v délce 2 hodin týdně.
- *Bezpečnostní školení* – V oblasti bezpečnosti proběhne školení prevence kriminality a terorismu, které je určené pro všechny zaměstnance a zahrnuje opatření směřující k předcházení páchaní kriminality v hotelu a snižování obav z ní prostřednictvím omezení příležitostí k činu nebo působení na potenciální pachatele. Dále bude probíhat školení pod názvem krizový management, kde budou proškoleni zaměstnanci středního a top managementu a oddělení administrativy. Cílem školení je naučit zaměstnance správně reagovat na neočekávané a mimořádné situace, aniž by byla narušena plynulost hotelu. Účastníci se naučí zvládat krizové situace, rozpoznat krizový potenciál, předcházet krizové situaci, krizovou situaci zvládnout a odstranit její následky.
- *Administrace a publicita projektu* – Manažer projektu, tedy personální manažerka společnosti, bude průběžně kontrolovat plnění termínů. Na základě analýzy pokroku jednotlivých aktivit budou prováděny pravidelné aktualizace časového harmonogramu. Finanční manažer zajistí vhodné nastavení cashflow projektu a bude dohlížet na způsobilost výdajů. Případné odchylky v realizaci



programu budou neprodleně konzultovány s poskytovatelem dotace. Koordinaci aktivit projektu, informování účastníků, předávání certifikátů o absolvování kurzů praktických dovedností a informování společnosti o průběhu realizace projektu bude mít na starosti personální manažerka.

Po ukončení programu nebude možné z finančních důvodů všechny tyto vzdělávací aktivity zachovat. Během doby trvání projektu bude vyškolen interní lektorský tým, který bude vzdělávat zaměstnance. Jedná se o školení v rámci adaptace nových zaměstnanců:

- školení standardů, etiky a firemní kultury,
- základy profesionálních služeb – YES, I Can, tedy „Ano, mohu Vám pomoci“,
- etika, životní prostředí a sociální zodpovědnost,
- základy profesionálního telefonování,
- zaměstnanec – profesionální úroveň jako samozřejmost,
- řeč těla a multikulturální rozdíly v komunikaci,
- asertivní jednání při práci s hosty.

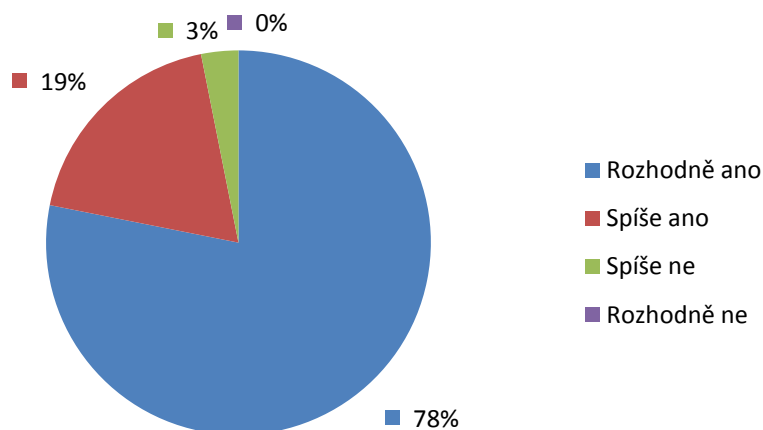
Dále budou zachovány i aktivity, které ve firmě existovaly před přijetím projektu a to jsou:

- angličtina pro začátečníky a pokročilé,
- business school Brussel,

#### **4.3. Analýza dotazníkového šetření**

K analýze systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti Park Inn by Radisson Ostrava byl použit dotazník, který obsahoval 27 otázek. Prvních 22 otázek dotazníku bylo zaměřeno na analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, otázky 2 až 14 byly zaměřeny na analýzu vzdělávání v rámci projektu Profesionálem ve své práci. Posledních 5 otázek bylo identifikačních. Dotazník byl rozdán mezi 46 zaměstnanců. Návratnost dotazníku byla 70%, tedy 32 dotazníků.

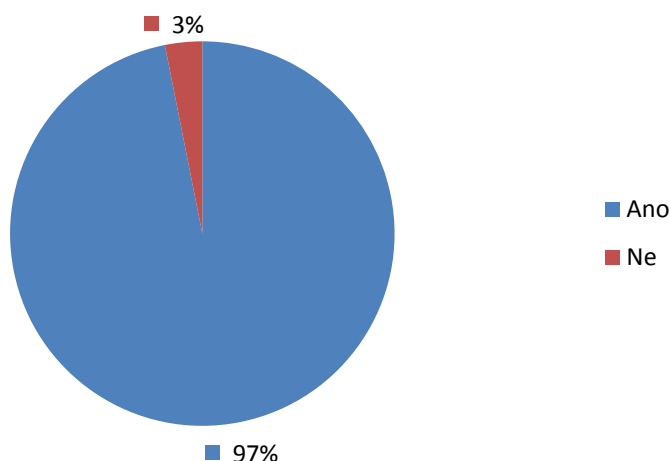
### Otázka č. 1: Je pro Vás firemní vzdělávání důležité?



Graf 4.1. Důležitost firemního vzdělávání pro zaměstnance

První otázka tohoto dotazníku byla zaměřená na zjištění, jestli je pro zaměstnance firemní vzdělávání důležité. Jak lze vyčíst z grafu, pro 78% zaměstnanců je firemní vzdělávání rozhodně důležité, a pro 19% zaměstnanců spíše důležité. Pouze 3% zaměstnanců, tedy jeden zaměstnanec, zvolili variantu odpovědi „spíše ne“.

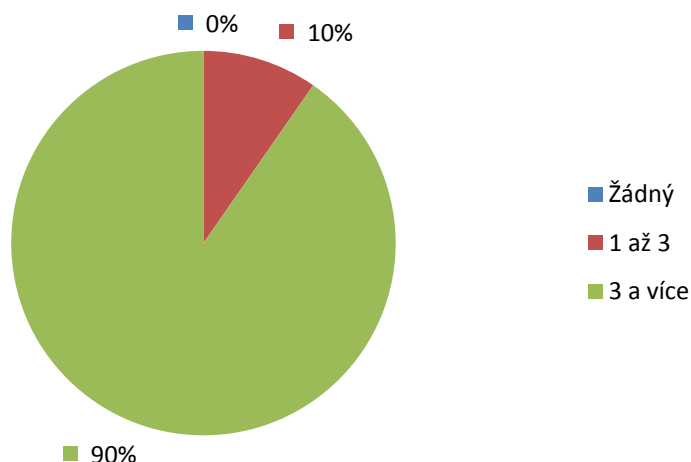
### Otázka č. 2: Zúčastňujete se vzdělávacích kurzů a školení ve firmě v rámci projektu Profesionálem ve své práci?



Graf 4.2. Účast zaměstnanců na školeních a kurzech

Na tuto otázku odpovědělo 97% respondentů, že se školení a kurzů ve firmě v rámci programu zúčastňuje. Pouze jeden respondent odpověděl, že se školení a kurzů nezúčastňuje, a to z důvodu, že je ve firmě zaměstnán velmi krátce a ještě nebyl do programu vzdělávání a rozvoje zařazen. Vyhodnocení otázky je velmi příznivé, neboť je vidět, že vzdělávání v rámci projektu se zúčastňují opravdu všichni zaměstnanci.

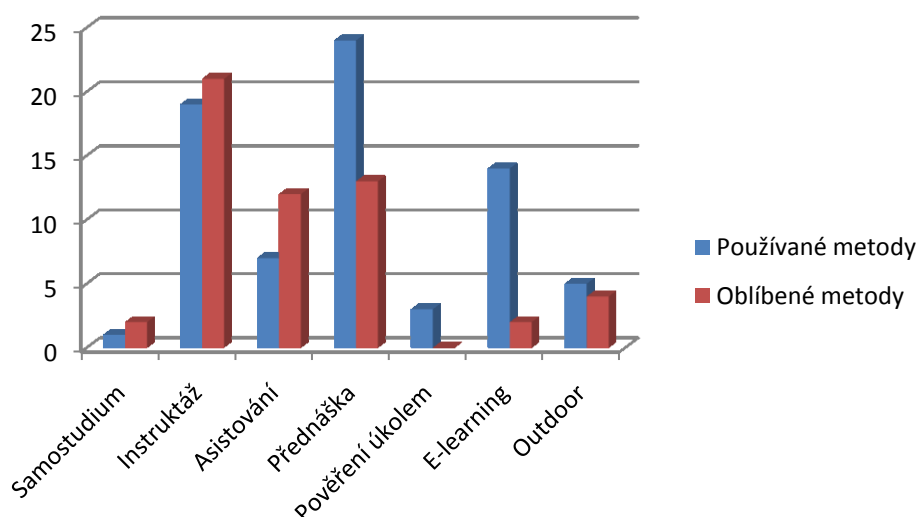
**Otázka č. 3: Kolik tréninkových dnů absolvujete za rok v rámci projektu Profesionálem ve své práci?**



Graf 4.3. Počet absolvovaných tréninkových dnů za rok

Z tohoto grafu je zřejmé, že každý zaměstnanec absolvuje alespoň jeden trénink nebo školení ročně, přitom 90% respondentů absolvují 3 a více tréninkových dnů ročně. Každý zaměstnanec tedy absolvuje alespoň jedno školení ročně, což dokazuje, že vzdělávání pro zaměstnance je každoročně plánováno a zabezpečováno.

**Otázka č. 4 a 5: Jaké vzdělávací metody jsou nejčastěji užívány ve Vaší firmě v rámci projektu Profesionálem ve své práci a jaké Vám nejvíce vyhovují?**

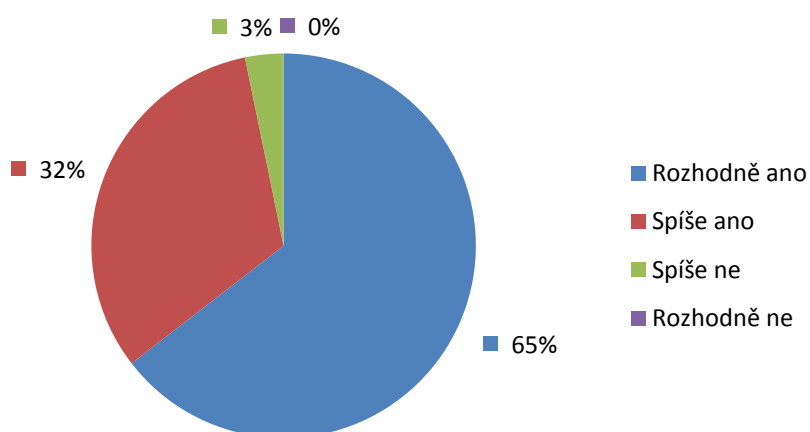


Graf 4.4. Používané metody a oblíbené metody vzdělávání

Výsledkem tohoto grafu je vyhodnocení dvou otázek. Respondenti odpovídali na otázku ohledně vzdělávacích metod, které jsou ve společnosti nejvíce užívány a následně na

otázku, které metody jim nejvíce vyhovují. Nejpoužívanější vzdělávací metodou ve společnosti je přednáška, poté instruktáž. Tyto výsledky jsou velmi příznivé, neboť instruktáž, druhá nejpoužívanější metoda ve společnosti, je u zaměstnanců také nejoblíbenější. Nejméně používanou metodou je samostudium, která je u zaměstnanců zároveň nejméně oblíbená. Z interních zdrojů společnosti bylo zjištěno, že každá vzdělávací akce je obohacena o aktivní trénink. Účastníci školení jsou neustále zapojováni do diskuze a probíhá zde zpětná vazba.

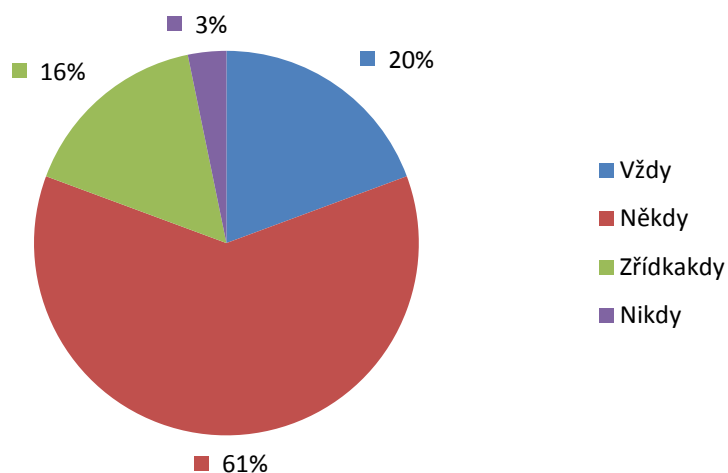
**Otázka č. 6: Uplatňujete své nově nabyté znalosti a zkušenosti získané v rámci projektu Profesionálem ve své práci na pracovišti?**



Graf 4.5. Uplatňování nově nabytých znalostí a zkušeností na pracovišti

Zaměstnanci společnosti nově nabyté znalosti a dovednosti uplatňují. Pouze 3% respondentů, tedy jeden, odpovědělo, že znalosti spíše neuplatňují. Výsledky vyhodnocení této otázky jsou velmi pozitivní, protože zaměstnanci znalosti uplatňují, což znamená, že je vzdělávací program účinný.

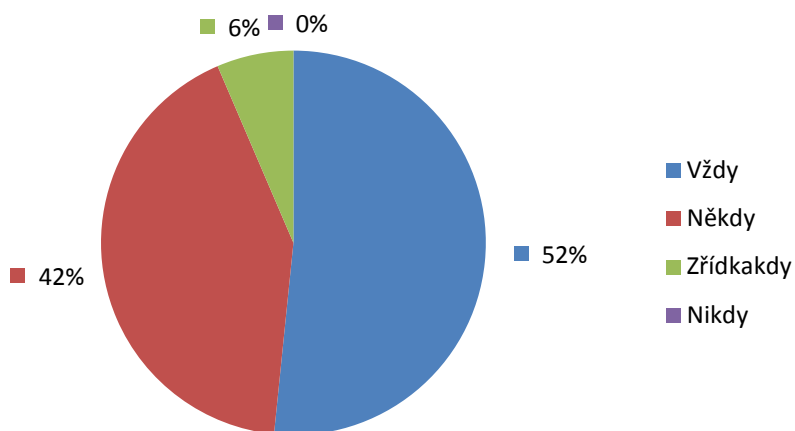
**Otázka č. 7: Jsou Vaše nově nabyté znalosti v rámci projektu Profesionálem ve své práci ověřovány?**



Graf 4.6. Ověřování nově nabytých znalostí

V této otázce byla zjišťována četnost ověřování nově nabytých znalostí v rámci projektu Profesionálem ve své práci. Vždy jsou ověřovány znalosti jen u 20% zaměstnanců, někdy je testováno 61% zaměstnanců a zřídka 16% zaměstnanců. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že jeho nově nabyté znalosti nejsou nikdy testovány. Na základě rozhovorů s personalistkou bylo zjištěno, že nově nabyté znalosti a zkušenosti jsou ověřovány převážně na pracovišti při výkonu práce.

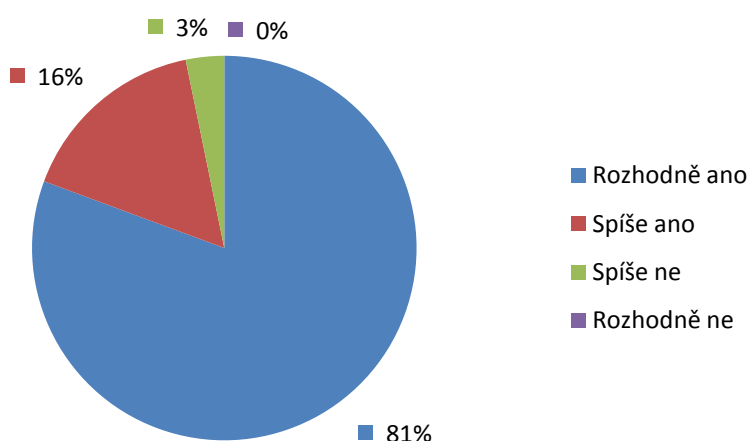
**Otázka č. 8: Máte možnost hodnotit úroveň vzdělávacích akcí, kterých jste se zúčastnili v rámci projektu Profesionálem ve své práci?**



Graf 4.7. Možnost hodnocení úrovně vzdělávacích akcí

V této otázce bylo zjišťováno, jestli mají zaměstnanci možnost hodnotit úroveň vzdělávacích akcí, kterých se zúčastnili. Vždy má možnost hodnotit vzdělávací akce 52% respondentů, 42% respondentů někdy. Jen 6% respondentů odpovědělo, že má možnost hodnotit vzdělávací akce zřídka. Odpověď „nikdy“ nezvolil žádný respondent. Výsledek vyhodnocení této otázky neodpovídá informacím zjištěným z interních materiálů, podle nichž každý zaměstnanec ihned po ukončení vzdělávací akce hodnotí její úroveň.

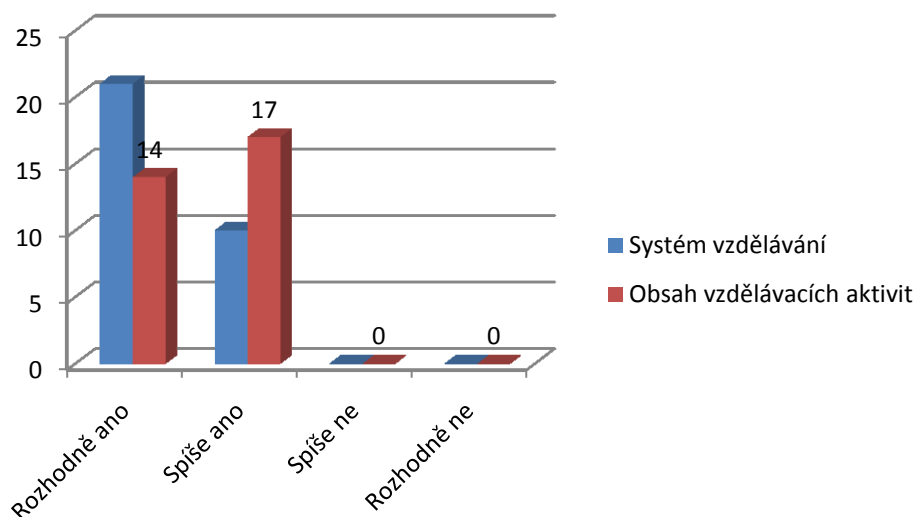
**Otázka č. 9: Jste včas informováni o chystaných školeních a jejich organizaci v rámci projektu Profesionálem ve své práci?**



Graf 4.8. Informovanost zaměstnanců o vzdělávacích akcích

Pro plynulé probíhání vzdělávacích akcí je velmi důležité, aby byli zaměstnanci o těchto akcích včas informováni. Tato otázka byla zaměřena na včasnost informací o vzdělávacích akcích, kterých se mají zaměstnanci zúčastnit. 81% respondentů odpovědělo, že jsou informováni rozhodně včas, dále 16% respondentů, že spíše včas. Pouze 3% respondentů, což je jen jeden zaměstnanec, odpovědělo, že spíše nejsou informováni včas. Vyhodnocení této otázky je velmi příznivé. Vzhledem k tomu, že v současné době probíhá ve společnosti dvouletý projekt, který je naplánovaný i se všemi aktivitami, je informování zaměstnanců opravdu včasné.

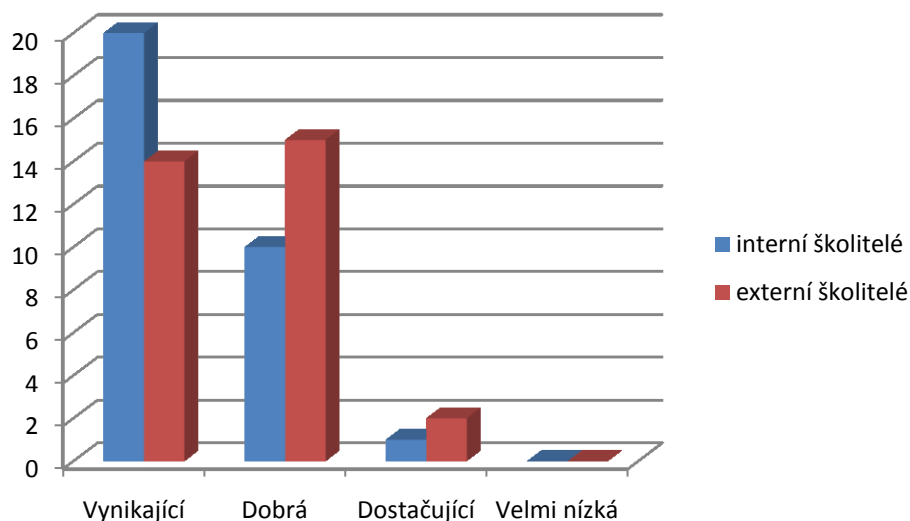
**Otázka č. 10 a 11: Jste spokojen/a se systémem a obsahem vzdělávacích aktivit v rámci projektu Profesionálem ve své práci ve Vaší firmě?**



Graf 4.9. Spokojenost zaměstnanců se systémem a obsahem vzdělávacích aktivit

V těchto otázkách bylo zjišťováno, jaká je spokojenost zaměstnanců se systémem a obsahem vzdělávacích aktivit. 21 respondentů odpovědělo, že je se systémem vzdělávání rozhodně spokojeno a 10 respondentů, že je spíše spokojeno. S obsahem vzdělávacích aktivit je rozhodně spokojeno 14 respondentů a spíše spokojeno 17 respondentů. Ani jeden respondent u těchto dvou otázek nezvolil variantu odpovědi „spíše ne“ nebo „rozhodně ne“. Z toho tedy vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni jak se systémem vzdělávání i s obsahem vzdělávacích aktivit.

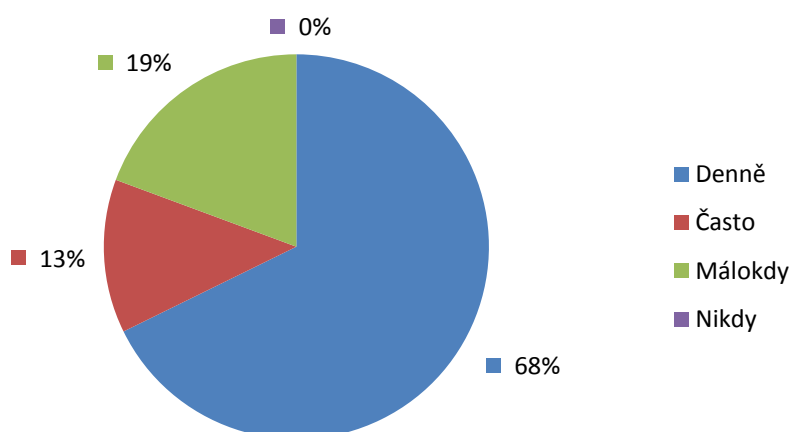
**Otázka č. 12 a 13: Jaká je podle Vašeho názoru úroveň interních a externích školitelů v rámci projektu Profesionálem ve své práci?**



Graf 4.10. Úroveň interních a externích školitelů

Úroveň interních školitelů je podle zaměstnanců velmi vysoká. V rámci programu Profesionálem ve své práci byl vyškolen interní lektorský tým. Vzhledem k tomu, že 20 respondentů odpovědělo, že úroveň interních školitelů je vynikající a 10 respondentů, že dobrá dokazuje, že vytvoření interního lektorského týmu bylo účinné. Úroveň externích školitelů je podle zaměstnanců také na dobré úrovni. Podle 14 respondentů je úroveň interních školitelů vynikající, podle 15 dobrá a podle 2 dostačující.

**Otázka č. 14: Do jaké míry užíváte cizí jazyk při výkonu Vaší práce?**



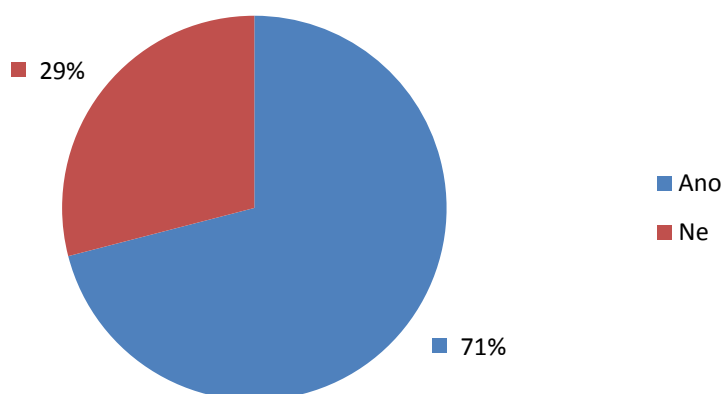
Graf 4.11. Užívání cizího jazyka při výkonu práce

Následující otázka se týkala častosti užívání cizího jazyka při výkonu práce. Celých 68% respondentů odpovědělo, že cizí jazyk užívá denně, 13% často a 19% málokdy. Variantu



„nikdy“ nevolil ani jeden respondent. Častost užívání cizího jazyka je zde dána především zahraniční klientelou hotelu, která tvoří přibližně dvě třetiny zákazníků. Všechny 8 dotazovaných recepčních odpovědělo, že používají cizí jazyk denně. Denně používají cizí jazyk v převážné míře také zaměstnanci oddělení servis. Nejméně používají cizí jazyk při výkonu práce zaměstnanci oddělení kuchyně. Odpověď „málokdy“ zvolili 4 z 6 dotazovaných zaměstnanců tohoto oddělení.

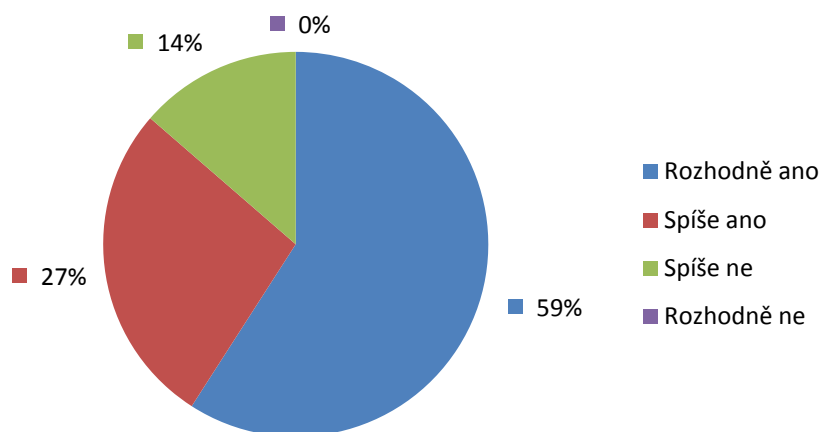
#### Otázka č. 15: Navštěvujete kurz (kurzy) cizího jazyka ve Vaší firmě?



Graf 4.12. Návštěvnost kurzů cizího jazyka

Další otázkou bylo ověřováno, jestli zaměstnanci navštěvují kurzy cizího jazyka ve firmě. Téměř dvě třetiny respondentů odpověděli, že kurz cizího jazyka navštěvuje. Při záporné odpovědi bylo zkoumáno, proč tito zaměstnanci kurz cizího jazyka ve firmě nenavštěvují. V převážné většině bylo důvodem časové vytížení, dále pak dostatečné znalosti cizího jazyka a navštěvování jiných kurzů pro veřejnost. Pět dotazovaných zaměstnanců oddělení recepce navštěvuje kurz cizího jazyka. Pouze jeden respondent tohoto oddělení kurz nenavštěvuje, a to z důvodu, že dochází na soukromé hodiny, ale v budoucnu se chystá kurz ve firmě navštěvovat. Jazykové vzdělání tohoto oddělení je velmi důležité, neboť je v každodenním kontaktu s klienty hotelu, které tvoří ze dvou třetin cizinci. Dalším oddělením, kde je jazykové vzdělání velmi důležité je oddělení servis. Z 10 dotazovaných respondentů tohoto oddělení navštěvuje kurz cizího jazyka 6 zaměstnanců. Zbylí 4 respondenti kurz nenavštěvují převážně z důvodů časové vytíženosti a neuvolnění z pracovní doby. 5 ze 6 dotazovaných zaměstnanců oddělení kuchyně navštěvuje kurz cizího jazyka, i když na otázku, jak často cizí jazyk používají při výkonu práce odpověděla většina, že „málokdy“.

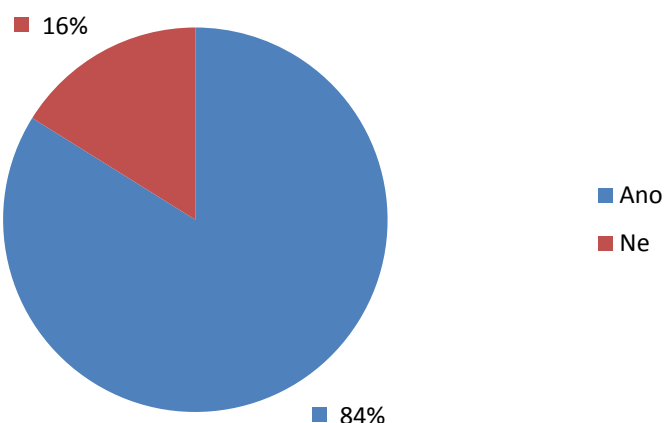
**Otázka č. 16: Pomohl Vám tento kurz (kurzy) zdokonalit Vaše jazykové schopnosti?**



Graf 4.13. Efektivita kurzu cizího jazyka

V další otázce bylo zkoumáno, jestli zaměstnancům kurz cizího jazyka pomohl zdokonalit jejich jazykové schopnosti, tedy zdali je efektivní. 59% respondentů odpovědělo, že jim kurz rozhodně pomohl zdokonalit jazykové schopnosti, 27 % odpovědělo, že spíše pomohl a 14 %, že spíše nepomohl. Variantu „rozhodně ne“ nezvolil žádný respondent. Vyhodnocení otázky je příznivé. Příčinou toho, že zaměstnancům kurz spíše nepomohl, může být jejich zařazení do špatné skupiny, co se týče pokročilosti nebo také častá absence.

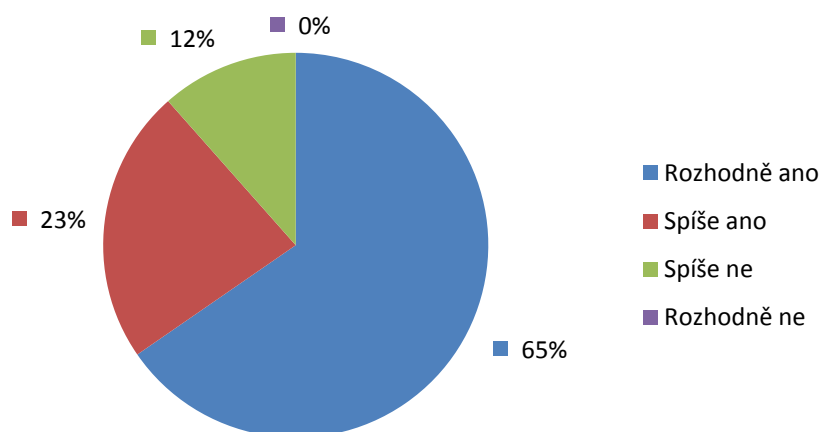
**Otázka č. 17: Máte možnost kariérního růstu?**



Graf 4.14. Možnost kariérního růstu

V této otázce bylo zjišťováno, jestli mají zaměstnanci na své současné pozici možnost kariérního růstu. Celých 84% zaměstnanců odpovědělo, že možnost kariérního růstu má. Pouhých 5 zaměstnanců odpovědělo, že možnost kariérního růstu nemá. Každý zaměstnanec, který tuto odpověď zvolil, byl z jiného oddělení, a to administrativa, management, kuchyně, recepce a servis. Důvodem nemožnosti kariérního růstu může být i skutečnost, že jsou v současné době vedoucími těchto oddělení a kariérní růst zde není možný.

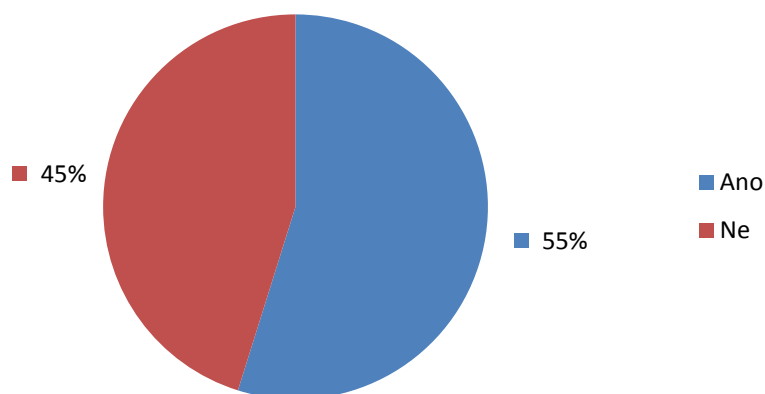
**Otázka č. 18: Myslíte si, že Vám prohlubování kvalifikace pomáhá při Vašem kariérním růstu?**



Graf 4.15. Efekt prohlubování kvalifikace na kariérní růst

Respondenti, kteří mají možnost kariérního růstu, byli dotazováni, jestli si myslí, že jim prohlubování kvalifikace v tomto kariérním růstu pomáhá. Celých 65% respondentů odpovědělo, že jim prohlubování kvalifikace rozhodně pomáhá při kariérním růstu a 23% respondentů odpovědělo, že jim prohlubování kvalifikace spíše pomáhá. Jen 12% respondentů zvolilo možnost odpovědi „spíše ne“.

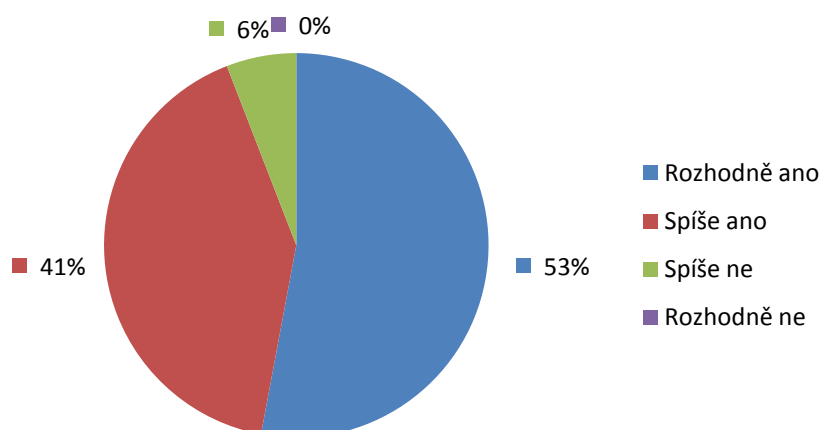
### Otázka č. 19: Vytváříte si plán osobního rozvoje?



Graf 4.16. Vytváření plánu osobního rozvoje

U této otázky bylo zjišťováno, jestli si zaměstnanci vytvářejí plán osobního rozvoje. 55% respondentů odpovědělo, že si plán osobního rozvoje vytvářejí a 45% respondentů, že si plán osobního rozvoje nevytvářejí. Na základě rozhovoru s personalistkou společnosti bylo zjištěno, že si zaměstnanci vytvářejí plán osobního rozvoje v rámci development dialogu, který probíhá jednou ročně a zaměstnanci plánují svůj osobní rozvoj se svým nadřízeným. Zaměstnanec má možnost sám navrhnout, v čem si myslí, že by potřeboval zdokonalit své znalosti a schopnosti a vedoucí uzná za vhodné, jestli je toto vzdělání potřebné.

### Otázka č. 20: Máte možnost tento plán osobního rozvoje konzultovat?

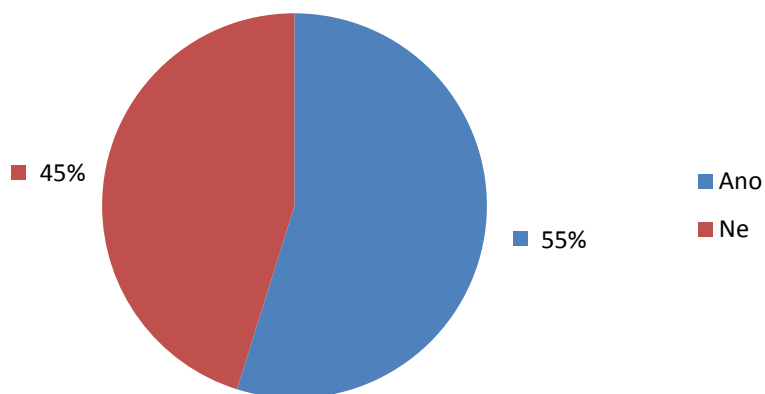


Graf 4.17. Konzultování plánu osobního rozvoje

U zaměstnanců, kteří si vytváří plán osobního rozvoje, bylo zjišťováno, jestli mají možnost tento osobní rozvoj konzultovat. 53% respondentů odpovědělo, že rozhodně mají možnost plán osobního rozvoje konzultovat a 41% má spíše možnost plán konzultovat. Jen

6% respondentů, tedy jeden zaměstnanec, spíše nemá možnost plán osobního rozvoje konzultovat. Z interních materiálů bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci mají možnost plán osobního rozvoje konzultovat v rámci development dialogu.

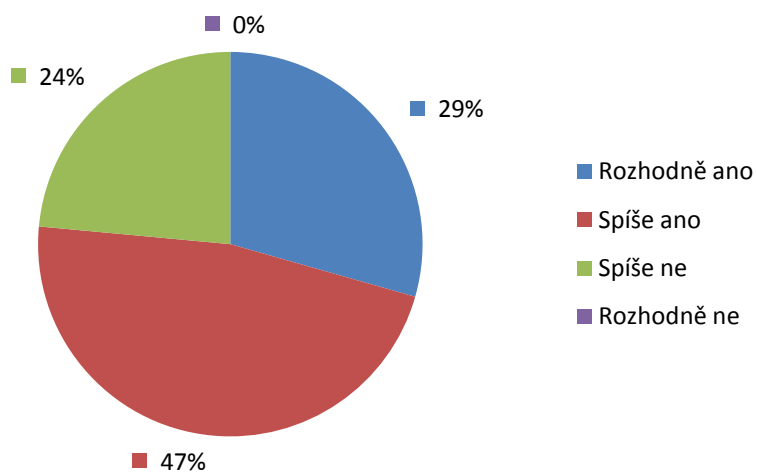
**Otázka č. 21: Vzděláváte se či zvyšujete svou kvalifikaci nad rámec firemního vzdělávání, tedy z vlastní iniciativy?**



Graf 4.18. Sebevzdělávání zaměstnanců

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli se zaměstnanci vzdělávají i nad rámec firemního vzdělávání. Jak lze vyčíst z grafu, více než polovina, tedy 55% zaměstnanců, se vzdělává nad rámec podnikového vzdělávání. Součástí odpovědi „ano“ byl také požadavek na uvedení druhu tohoto sebevzdělávání. Respondenti se vzdělávají převážně četbou odborných knih a časopisů, zdokonalují své jazykové schopnosti nebo studují vysokou školu. 45% respondentů odpovědělo, že se nevzdělávají nad rámec firemního vzdělávání.

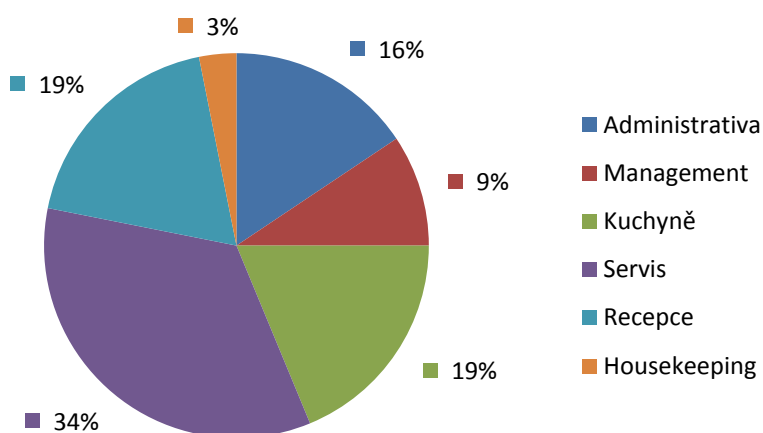
**Otázka č. 22: Je toto sebevzdělávání potřebné při výkonu Vaší práce?**



Graf 4.19. Potřeba sebevzdělávání při výkonu práce

Respondenti, kteří odpověděli v předchozí otázce, že se vzdělávají nad rámec firemního vzdělávání, byli dotázáni, jestli je toto sebevzdělávání potřebné při výkonu jejich práce. Pro 29% je toto sebevzdělávání rozhodně potřebné při výkonu práce, pro 47% spíše potřebné. Pro 24% respondentů, tedy 4 zaměstnance, je sebevzdělávání při výkonu práce spíše nepotřebné. Zaměstnanci, kteří odpověděli, že se sebevzdělávají studiem cizího jazyka, zároveň navštěvují kurz cizího jazyka ve firmě. Těmto zaměstnancům kurz cizího jazyka ve firmě spíše nepomohl zdokonalit jejich jazykové schopnosti, a také uvedli, že je jejich sebevzdělávání potřebné při výkonu práce.

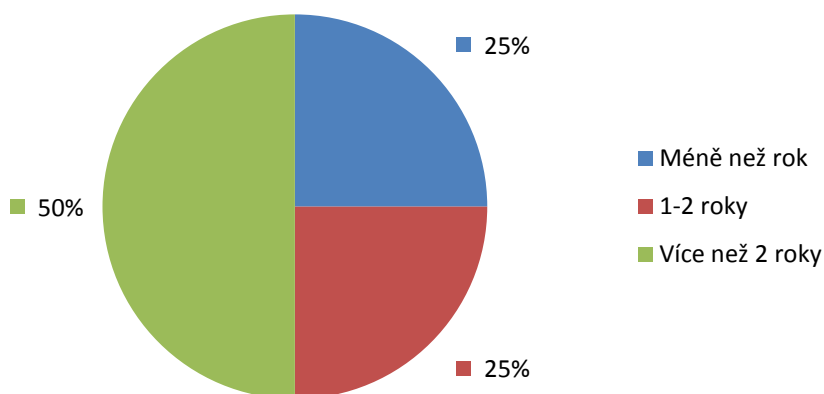
#### Otázka č. 23: V jakém oddělení pracujete?



Graf 4.20. Struktura zaměstnanců podle oddělení

Nejvíce respondentů pracuje v oddělení servis, a to 34%. Dalšími odděleními jsou se zastoupením 19% kuchyně a recepce. Z interních materiálů bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců pracuje v odděleních kuchyň, servis a recepce. Z celkových 46 zaměstnanců v oddělení kuchyně pracuje 12 zaměstnanců, v oddělení servis 9 zaměstnanců a v oddělení recepce 8 zaměstnanců. Je to dáno především existencí kongresového centra, kde se během roku konají různé velké i malé akce a meetingy, které vyžadují vysokou kvalitu obsluhy. U kuchyně se tento počet zaměstnanců odvíjí převážně z četností již uvedených akcí a meetingů a obsazenosti hotelu. U oddělení recepce je to dáno provozem hotelu, který je nepřetržitý 24 hodin 7 dní v týdnu. Respondenti z oddělení administrativa jsou v zastoupení 16%, oddělení management 9% a housekeeping 3%.

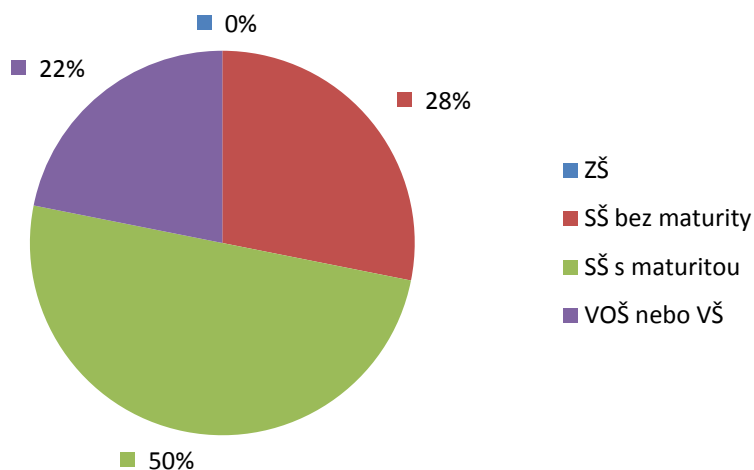
#### Otázka č. 24: Jak dlouho pracujete ve firmě?



Graf 4.21. Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání ve společnosti

Délka zaměstnání ve společnosti je dána především délkou působení společnosti Park Inn by Radisson v Ostravě. Hotel byl otevřen teprve 12. 8. 2008, takže délka zaměstnání není u žádného zaměstnance dlouhá. Dále než 2 roky ve společnosti pracuje 50% respondentů, 1 až 2 roky 25 % respondentů a méně než 1 rok také 25% respondentů.

#### Otázka č. 25: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

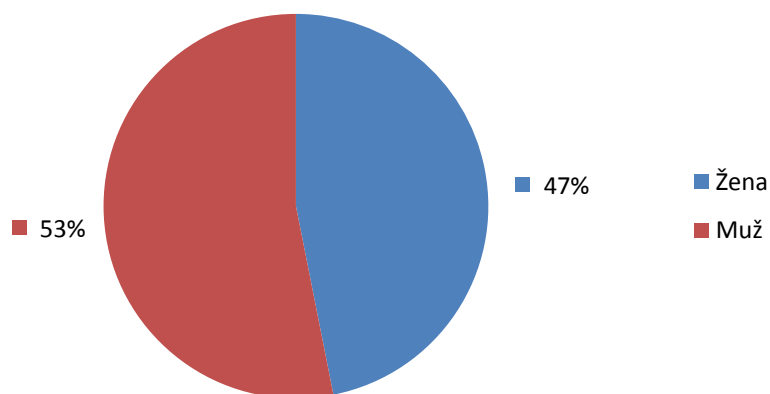


Graf 4.22. Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Dalším kritériem, podle kterého lze respondenty rozdělit je jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Jak lze vyčíst z grafu, nejvyšší zastoupení zde mají zaměstnanci se střední školou ukončenou maturitou, a to ve výši 50% zaměstnanců. Dalším nejčastějším dosaženým vzděláním je střední škola bez maturity a podobně je na tom i vysoká škola nebo vyšší odborná škola. Zaměstnanci se středním vzděláváním bez maturity pracují převážně v oddělení kuchyň a servis. Vysokou školu nebo vyšší odbornou školu absolvovali převážně

zaměstnanci managementu, administrativy a také recepce. Ve firmě nepracují lidé pouze se základním vzděláním, tedy nikdo, kdo by neměl alespoň středoškolské nebo odborné vzdělání.

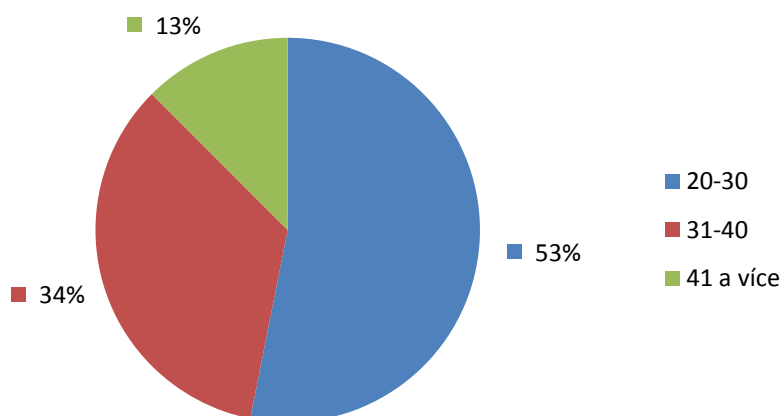
#### Otázka č. 26: Jaké je Vaše pohlaví?



Graf 4.23. Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Struktura zaměstnanců podle pohlaví vcelku vyrovnaná. 47% dotazovaných respondentů byly ženy a 53% byli muži. Nejvíce mužů pracuje v oddělení kuchyň a servis. Ženy zase nejvíce pracují v oddělení recepce a housekeeping. Poměr mužů a žen v oddělení management a administrativa je vcelku vyrovnaný.

#### Otázka č. 27: Váš věk?



Graf 4.24. Věková struktura zaměstnanců

Ve společnosti pracují převážně mladí lidé ve věku 20 až 30 let. Jak lze vyčíst z grafu, respondentů ve věku 20 až 30 let je celých 53%. Respondentů ve věku 31 až 40 let je 34%. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci starší 41 let, a to pouze 13%. Nejvíce respondentů ve



věku 20 až 30 let pracuje v oddělení servis a kuchyň. Ze 17 respondentů této věkové kategorie pracuje 7 v oddělení servis a 5 v oddělení recepce. Žádný z respondentů této věkové kategorie nepracuje v managementu. Ve věkové kategorii 31 až 40 let a 41 a více jsou respondenti v pracovních odděleních vcelku vyrovnaní.

## 5. Návrhy a doporučení

V této části práce budou předloženy doporučení a návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti Park Inn Ostrava. Doporučení a návrhy vyplývají z vyhodnocení písemného dotazníkového šetření a interních informací získaných od personalistky společnosti.

Ve společnosti Park Inn Ostrava je vzdělávání zaměstnanců na velmi dobré úrovni. Systém vzdělávání je nastaven tak, aby mohli být vzdělávání všichni zaměstnanci. Vzdělávány jsou i znevýhodněné skupiny zaměstnanců, kde patří matky na mateřské dovolené a čerství absolventi Hotelových škol.

### **Jazykové kurzy**

Klientelu hotelu tvoří ze dvou třetin zahraniční hosté. Pro společnost je proto velmi důležité, aby byli zaměstnanci jazykově způsobilý, neboť s těmito klienty přichází denně do kontaktu. Nejvíce do kontaktu s klienty přicházejí zaměstnanci oddělení recepce a servis. Ve společnosti v současné době probíhají v rámci programu Profesionálem ve své práci kurzy cizího jazyka. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v oddělení servis, které používá cizí jazyk denně, navštěvuje kurz cizího jazyka pouze 6 z 10 dotazovaných. Naopak oddělení kuchyně, kde zaměstnanci používají cizí jazyk jen málokdy, je účast na kurzech 83%, tedy 5 ze 6 dotazovaných zaměstnanců.

Častým důvodem, proč zaměstnanci kurz cizího jazyka nenavštěvují, je jejich pracovní vytíženost. U zaměstnanců, kteří cizí jazyk používají denně, jsou v každodenním kontaktu s lidmi a jejich jazykové schopnosti nejsou na vysoké úrovni, by bylo vhodné umožnit jim kurz navštěvovat. Vedoucí oddělení servis by měl plánovat směny tak, aby bylo zaměstnancům umožněno na tyto kurzy docházet. Pokud je to možné, mělo by být jazykově vzdělávání i zaměstnanci ostatních oddělení, protože i tito zaměstnanci přicházejí do kontaktu s klienty hotelu. Vzdělávání těchto zaměstnanců by však mělo být zabezpečováno až při zajištění jazykového vzdělání pro zaměstnance jazyk denně používající a při finančních možnostech.

Dalším problémem jazykového vzdělávání je jeho efektivnost. Někteří zaměstnanci, kteří kurz cizího jazyka ve firmě navštěvují a uvedli, že jim tento kurz spíše nepomohl zdokonalit jejich jazykové schopnosti, se ještě v cizím jazyce také sebevzdělávají. Je tedy možné, že kurz není efektivní a bylo by vhodné provést analýzu jeho efektivnosti a dopadů na rozvoj jazykových schopností zaměstnanců.

Po skončení projektu Profesionálem ve své práci bude ve společnosti zajišťována pouze výuka jazyka anglického, a to na úrovni pro začátečníky a pokročilé. Vzhledem k tomu, že téměř jedna třetina zahraniční klientely jsou Němci, bylo by vhodné zachovat i kurz německého jazyka. Tento kurz by měli navštěvovat převážně zaměstnanci, kteří jsou v denním kontaktu se zákazníky. Mezi tyto oddělení patří oddělení recepce, servis a oddělení prodeje.

Jazyková agentura Sluně nabízí firmám možnost získání dotace na jazykové vzdělávání zaměstnanců. Společnost Park Inn by Radisson Ostrava by mohla získat dotaci ve výši 60% až 80% nákladů. Maximální částka, která může být získána je 500 000 Kč za měsíc a příspěvek na jednoho zaměstnance ve výši 70 Kč za hodinu. Náklady tohoto jazykového vzdělávání by tedy byly z velké části pokryty a bylo by možné kurz německého jazyka ve společnosti zachovat. Společnost by se měla pokusit tento projekt na jazykové vzdělávání, případně jiný, získat.

#### **Pokračovat ve vzdělávacích aktivitách**

Po ukončení projektu Profesionálem ve své práci bude většina vzdělávacích aktivit zrušena. Ve společnosti zůstane interní lektorský tým vytvořený během projektu. Tento tým bude školit zaměstnance v rámci jejich adaptace. Bylo by vhodné, aby aktivity, které měly pro zaměstnance největší přínos, byly zachovány. Po každé vzdělávací akci vyplňují zaměstnanci dotazník spokojenosti s touto akcí. Toto dotazování musí společnost zajistit v rámci projektu pro poskytovatele grantu. Z vyhodnocení těchto dotazníků je možné zjistit, která aktivita měla pro zaměstnance největší přínos, s jakými lektory byli nebo nebyli spokojeni. Podle zjištěných informací může být vyhodnoceno, která aktivita by měla zůstat a kým by měla být poskytována.

#### **Plán osobního rozvoje**

Plán osobního rozvoje si podle informací zjištěných z interních materiálů vytváří každý zaměstnanec v rámci development dialogu, kde může navrhnout oblasti, v kterých si myslí, že by se měl zdokonalit nebo se v nich zdokonalit chce. Podle dotazníkového šetření však bylo zjištěno, že plán osobního rozvoje si vytváří pouze 55% dotazovaných zaměstnanců. Bylo zjišťováno, jestli tito zaměstnanci nepracují ve firmě méně než rok a development dialogu se ještě nemuseli účastnit. Avšak převážná většina těchto zaměstnanců pracuje ve společnosti více než rok, někteří dokonce více než 2 roky.

Je velmi důležité, aby si osobní rozvoj plánoval každý zaměstnanec. Zaměstnanci sami nejlépe vědí, v čem jsou jejich nedostatky a v čem by se potřebovali zdokonalit. Zaměstnanci by měli být předem informováni, kdy proběhne development dialog a seznámit se s tématy,

kteří budou probírány. Zaměstnanci se tak mohou na tento dialog připravit a navrhnout oblasti, ve kterých by chtěli být vzděláváni. Vedoucí pracovník by měl s podřízeným tyto skutečnosti probrat a měli by společně navrhnout plán osobního rozvoje.

### **Metody vzdělávání a rozvoje**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že e-learning je často využívanou metodou vzdělávání ve společnosti. Tato metoda vzdělávání je v současné době velice rozšířenou, neboť je flexibilní, zaměstnanci si sami volí tempo vzdělávání a šetří náklady na platy školitelů. Zároveň bylo zjištěno, že tato metoda není u zaměstnanců příliš oblíbená. Společnost by se měla proto zamyslet, je-li vzdělávání e-learningem opravdu nutné. Zaměstnanci preferují vzdělávání pomocí instruktáže při výkonu práce, přednáškou nebo asistováním. Některé vzdělávací aktivity vyučované e-learningem by bylo možné nahradit přednáškou s diskuzí. Při přednášce probíhá interakce mezi školitelem a zaměstnancem, ten získává okamžitou zpětnou vazbu a předchází se riziku nepochopení vyučované látky. E-learning by však bylo vhodné využívat při jazykovém vzdělávání, kde by si zaměstnanci mohli touto formou testovat své jazykové znalosti. Také by bylo vhodné jej využít při školeních, kde není zapotřebí lektora, tedy povinná školení požární ochrany a BOZP.

## 6. Závěr

Tato bakalářská práce byla věnována oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Práce je rozdělena do dvou velkých částí, teoretické a praktické. **Cílem** práce bylo analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Park Inn by Radisson, a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení pro jeho zlepšení. Cíl bakalářské práce byl splněn.

V první části jsou popsána teoretická východiska problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jsou zde vysvětleny základní pojmy vzdělávání a rozvoje a řízení lidských zdrojů. Dále je zde popsán cyklus systematického vzdělávání v organizaci, tedy analýza a identifikace potřeby vzdělávání, plánování, realizace a vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.

V další kapitole je charakterizována společnost Park Inn by Radisson Ostrava spolu s její historií. K analýze současného stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti byly využity interní informace poskytnuté personální manažerkou společnosti a dále písemného dotazníku. Dotazník byl určen pro všechny zaměstnance a byl anonymní. Mezi zaměstnance bylo rozdáno 46 dotazníků, jeho návratnost činila 70%, tedy 32 dotazníků. Dotazník obsahoval 27 otázek. Prvních 22 otázek bylo zaměřeno na analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti obecně. Otázky 2 až 14 byly zaměřené na vzdělávání v rámci právě probíhajícího projektu Profesionálem ve své práci. Posledních 5 otázek bylo identifikačních. Vyhodnocení tohoto dotazníku je graficky zpracováno v kapitole 4.3. Analýza dotazníkového šetření.

Na základě informací získaných z dotazníku byly zpracovány návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Společnosti bylo doporučeno i po skončení projektu Profesionálem zachovat jeho klíčové aktivity, které měli pro zaměstnance největší přínos. Vzhledem k tomu, že většinu klientely tvoří zahraniční hosté, Němci téměř 30%, bylo navrženo zachovat kurzy němčiny alespoň pro zaměstnance, kteří jsou v denním kontaktu se zákazníky. Další návrh se týkal plánu osobního rozvoje zaměstnanců. Zde bylo doporučeno, aby si tento plán vytvářel každý zaměstnanec společnosti. Dále bylo navrženo zamyslet se nad nutností využití e-learningu ke vzdělávání. Přestože tato metoda spoří náklady, není u zaměstnanců příliš oblíbená. Doporučeno bylo jej využívat jako podporu pro vzdělávání u jazykových kurzů formou testů, pro školení BOZP a požární ochrany.

## Seznam použité literatury

### a) Odborné knihy

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. 2009. ISBN 9780 0 7494 5242 1.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. 5. vyd. Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
5. DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. JACKSON, Susan, SCHULER, Randall, WERNER, Steve. *Managing human resources*. 10th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 13:978-1-111-58022-3.
9. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2010. ISBN 978-80-7357-581-6.
12. SALZBRUNN, Rudolf, POBOŘIL, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. ISBN 80-86764-32-X.
13. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
14. VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Aktivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80247-1904-7.
15. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

**b) Interní materiály společnosti Park Inn by Radisson**

**c) Internetové zdroje:**

16. Společnost Park Inn by Radisson [online]. Charakteristika společnosti [cit. 20. dubna 2012]. Dostupné na  
*<http://www.parkinn.com/>*
17. Společnost The Rezidor Hotel Group [online]. Historie společnosti [cit. 20. dubna 2012]. Dostupné na  
*<http://www.rezidor.com/>*
18. Společnost Carlson [online]. Historie společnosti [cit. 20. dubna 2012]. Dostupné na  
*<http://www.carlson.com/>*
19. Jazyková agentura Slůně [online]. Návrhy a doporučení [cit. 28. dubna 2012]. Dostupné na *<http://www.slune.cz/dotace/>*

## **Seznam zkratk**

aj.	a jiné
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points



## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřené příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2012

.....  
Barbara Hajasová

## Seznam obrázků a grafů

Obr. 2.1. Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	8
Obr. 2.2. Systém formování pracovních schopností člověka	11
Obr. 2.3. Fáze systému vzdělávání	12
Obr. 2.4. Prvky procesu realizace vzdělávání	21
Obr. 3.1. Logo společnosti	27
Obr. 3.2. Hotel Park Inn by Radisson Ostrava	27
Obr. 3.3. Hotelové řetězce společnosti The Rezidor Hotel Group	28
Obr. 3.4. Růst společnosti	29
Graf 3.1. Struktura zaměstnanců podle pohlaví	29
Graf 3.2. Struktura zaměstnanců podle věku	30
Graf 4.1. Důležitost firemního vzdělávání pro zaměstnance	40
Graf 4.2. Účast zaměstnanců na školeních a kurzech	40
Graf 4.3. Počet absolvovaných tréninkových dnů za rok	41
Graf 4.4. Používané metody a oblíbené metody vzdělávání	41
Graf 4.5. Uplatňování nově nabytých znalostí	42
Graf 4.6. Ověřování nově nabytých znalostí	43
Graf 4.7. Možnost hodnocení úrovně vzdělávacích akcí	43
Graf 4.8. Informovanost zaměstnanců o vzdělávacích akcích	44
Graf 4.9. Spokojenost zaměstnanců se systémem a obsahem vzdělávání	45
Graf 4.10. Úroveň interních a externích školitelů	46
Graf 4.11. Užívání cizího jazyka při výkonu práce	46
Graf 4.12. Návštěvnost kurzů cizího jazyka	47
Graf 4.13. Efektivita kurzů cizího jazyka	48
Graf 4.14. Možnost kariérního růstu	48
Graf 4.15. Efekt prohlubování kvalifikace na kariérní růst	49
Graf 4.16. Vytváření plánu osobního rozvoje	50
Graf 4.17. Konzultování plánu osobního rozvoje	50
Graf 4.18. Sebevzdělávání zaměstnanců	51
Graf 4.19. Potřeba sebevzdělávání při výkonu práce	51
Graf 4.20. Struktura zaměstnanců podle oddělení	52
Graf 4.21. Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání ve společnosti	53
Graf 4.22. Vzdělanostní struktura zaměstnanců	53

Graf 4.23. Struktura zaměstnanců podle pohlaví	54
Graf 4.24. Věková struktura zaměstnanců	54

## **Přílohy**

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Development dialog

## Příloha č. 1 Dotazník

Vážený zaměstnanci,

jsem studentkou 3. ročníku oboru Management na ekonomické fakultě VŠB-TU v Ostravě. V současné době zpracovávám ve společnosti Park Inn Ostrava bakalářskou práci na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží ke zjištění potřebných údajů pro analýzu systému vzdělávání a rozvoje ve Vaší firmě. Otázky 2 až 14 jsou zaměřeny na analýzu vzdělávání v rámci právě probíhajícího projektu Profesionálem ve své práci. Tento dotazník je anonymní, výsledky poslouží pouze ke zpracování mé bakalářské práce.

U každé otázky prosím zakřížkujte **pouze jednu** odpověď (pokud není u otázky uvedeno jinak).

Předem Vám děkuji za ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Barbara Hajasová

1. Je pro Vás firemní vzdělávání důležité?
  - ☐ Rozhodně ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Rozhodně ne
2. Zúčastňujete se vzdělávacích kurzů a školení v rámci projektu Profesionálem ve své práci ve firmě?
  - ☐ Ano
  - ☐ Ne (napíšte prosím proč a poté přejděte na otázku č. 23)

.....

.....
3. Kolik tréninkových dnů absolvujete za rok v rámci projektu Profesionálem ve své práci?
  - ☐ žádný
  - ☐ 1 až 3
  - ☐ 3 a více
4. Jaké vzdělávací metody jsou nejčastěji užívány v rámci projektu Profesionálem ve své práci na vaší firmě? (Zakřížkujte nejméně 1 a nejvýše 3 metody)
  - ☐ Samostudium
  - ☐ Instruktáž při práci (předvedení pracovního postupu vzdělávanému zaměstnanci)
  - ☐ Asistování (přidělení vzdělávaného zaměstnance zkušenějšímu)
  - ☐ Přednáška (přednášení informací posluchačům)
  - ☐ Pověření úkolem (zadání specifického úkolu vzdělavatelem)
  - ☐ E-learning (vzdělávání za pomoci počítačů)

- ☐ Outdoor training (učení se hrou či pohybovými aktivitami mimo firmu)
- ☐ Jiné (prosím uveďte jaké)
- .....
- .....
5. Které vzdělávací metody Vám v rámci projektu Profesionálem ve své práci nejvíce vyhovují? (Zakřížkujte nejméně 1 a nejvýše 3 metody)
- ☐ Samostudium
- ☐ Instruktaž při práci (předvedení pracovního postupu vzdělávanému zaměstnanci)
- ☐ Asistování (přidělení vzdělávaného zaměstnance zkušenějšímu)
- ☐ Přednáška (přednášení informací posluchačům)
- ☐ Pověření úkolem (zadání specifického úkolu vzdělavatelem)
- ☐ E-learning (vzdělávání za pomoci počítačů)
- ☐ Outdoor training (učení se hrou či pohybovými aktivitami mimo firmu)
- ☐ Jiné (prosím uveďte jaké)
- .....
- .....
6. Uplatňujete své nově nabyté znalosti a zkušenosti v rámci projektu Profesionálem ve své práci na pracovišti?
- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne
7. Jsou Vaše nově nabyté znalosti v rámci projektu Profesionálem ve své práci ověřovány?
- ☐ Vždy
- ☐ Někdy
- ☐ Zřídka
- ☐ Nikdy
8. Máte možnost hodnotit úroveň vzdělávacích akcí, kterých jste se zúčastnili v rámci projektu Profesionálem ve své práci?
- ☐ Vždy
- ☐ Někdy
- ☐ Zřídka
- ☐ Nikdy
9. Jste včas informováni o chystaných školeních a jejich organizaci v rámci projektu Profesionálem ve své práci?
- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

10. Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve vaší firmě v rámci projektu Profesionálem ve své práci?
- ☐ Rozhodně ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Rozhodně ne
11. Jste spokojen/a s obsahem vzdělávacích aktivit ve vaší firmě v rámci projektu Profesionálem ve své práci?
- ☐ Rozhodně ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Rozhodně ne
12. Jaká je podle Vašeho názoru úroveň interních školitelů v rámci projektu Profesionálem ve své práci?
- ☐ Vynikající
  - ☐ Dobrá
  - ☐ Dostačující
  - ☐ Velmi nízká
13. Jaká je podle Vašeho názoru úroveň externích školitelů v rámci projektu Profesionálem ve své práci?
- ☐ Vynikající
  - ☐ Dobrá
  - ☐ Dostačující
  - ☐ Velmi nízká
14. Do jaké míry užíváte cizí jazyk při výkonu Vaší práce?
- ☐ Denně
  - ☐ Často
  - ☐ Málokdy
  - ☐ Nikdy
15. Navštívíte kurz (kurzy) cizího jazyka ve vaší firmě?
- ☐ Ano
  - ☐ Ne (napište prosím proč a poté přejděte na otázku č. 17)
- .....
- .....
16. Pomohl Vám tento kurz (kurzy) zdokonalit Vaše jazykové schopnosti?
- ☐ Rozhodně ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Rozhodně ne
17. Máte možnost kariérního růstu?
- ☐ Ano
  - ☐ Ne (přejděte prosím na otázku č. 19)

18. Myslíte si, že Vám prohlubování kvalifikace pomáhá při Vašem kariérním růstu?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

19. Vytváříte si plán svého osobního rozvoje?

- ☐ Ano
- ☐ Ne (přejděte prosím na otázku č. 21)

20. Máte možnost tento plán osobního rozvoje konzultovat?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

21. Vzděláváte se či zvyšujete si svou kvalifikaci nad rámec firemního vzdělání, tedy z vlastní iniciativy?

- ☐ Ano (napište prosím jak)

.....  
.....

- ☐ Ne (přejděte prosím na otázku č. 23)

22. Je toto sebevzdělávání potřebné při výkonu Vaší práce?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

23. V jakém oddělení pracujete?

- ☐ Administrativa
- ☐ Management
- ☐ Kuchyně
- ☐ Servis
- ☐ Recepce
- ☐ Housekeeping

24. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- ☐ Méně než rok
- ☐ 1-2 roky
- ☐ Více než 2 roky

25. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ ZŠ
- ☐ SŠ bez maturity
- ☐ SŠ s maturitou
- ☐ VOŠ nebo VŠ



26. Jste:

☐ Žena

☐ Muž

27. Váš věk:

☐ 20-30

☐ 31-40

☐ 41 a více



DEVELOPMENT DIALOGUE (Front Line Staff)			
NAME:		DATE:	
POSITION:		DATE LAST APPRAISAL:	
APPRAISER:		HOTEL NAME:	
<b>STRENGTHS</b> (Talent, attitude and skills that are worthy of note due to their positive contribution to the job: quality of technical skills; product knowledge and willingness to share; team interaction; guest interaction; safety; quantity and quality of output; Yes I Can! attitude)			
<b>AREAS FOR IMPROVEMENT</b> (Weaknesses noted in talent, attitude and skills, on-the-job, used ineffectively, or not at all, that reduce effectiveness and on-job efficiency.)			
<b>OTHER</b> (Points which impact job performance: timekeeping, grooming/personal hygiene, interest levels, organizational skills, etc...)			
<b>OTHER CONTRIBUTIONS TO THE DEPARTMENT, HOTEL AND COMPANY</b> (For example: Ambassador of Company Values, Yes I Can!, Brand Image; actively supports revenue and cost initiatives; active participant of Responsible Business; builds loyalty in relationships; active contributor to team spirit, etc...)			



### **ACTION PLAN**

<b>AREAS FOR PERSONAL FOCUS</b> (A clear and concise list of points that will add a positive and measurable difference to an individual's success, confidence levels and approach.)			
<b>AREAS FOR HOTEL FOCUS</b> (A clear and concise list of points that will add a positive and measurable difference to the hotel environment and achievement of goals.)			
<b>DEVELOPMENT</b> (Areas and resources identified for training and development assistance.)			
<b>FUTURE</b>  Is currently in a role that "best fits" skills, attitude and talent? <span style="float: right;">YES / NO</span>  (If not, where would the talents present a "better fit" and what would need to happen from here?)			
<b>FUTURE ROLE</b> (What specific activities and plans are foreseen for further development in the next 6 to 12 months.)			
<b>EMPLOYEE'S COMMENTS</b>			
<b>MANAGER'S COMMENTS</b>			
Appraisee's Signature:		Appraiser's Signature:	
Appraisee's Name:		Appraiser's Name:	
		Appraiser's Position	
General Manager's Name:		General Manager's Signature:	